



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MARI KATAVAINEN

Toiminnallinen menetelmä kehityskeskustelussa

Liiketalouden koulutusohjelma
2020

Tekijä(t) Katavainen, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	14.5.2020
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Toiminnallinen menetelmä kehityskeskustelussa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin kehityskeskustelua, jossa käytettiin toiminnallista menetelmää. Taustana opinnäytetyölle toimi työelämän tarpeet kehityskeskustelujen kehittämiseksi. Teorian avulla tarkasteltiin tutkittavaa ilmiötä ja hyödynnettiin kirjallisuutta ja artikkeleja.</p> <p>Toiminnallinen menetelmä oli ohjattu prosessi, jossa työntekijät maalasivat väreillä paperille ja samalla vastasivat kysymyksiin. Kysymykset esitettiin ennen maalaamista. Toisin sanoen kehityskeskustelun kysymykset maalattiin paperille.</p> <p>Toiminnallista menetelmää testattiin aidossa työelämässä ja siitä poimittiin havaintoja opinnäytetyöhön. Omia havaintoja ja tutkimustuloksia käytettiin apuna laadullisessa tutkimuksessa. Tavoitteena oli luoda joustava kehityskeskustelu, jossa toiminnallinen menetelmä lisäisi sekä esimiehen että työntekijän aktiivista vuorovaikutusta.</p> <p>Toiminnallisen kehityskeskustelun johtopäätökset ovat lupaavia. Keskustelun osapuolten kommunikaatiotaidot kehittyivät ja vuorovaikutus lisääntyi. Menetelmä helpotti myös palautteen antamista sekä esimiehen että työntekijän taholta. Menetelmää voidaan hyödyntää yksilö- ja ryhmäkeskusteluissa työelämässä.</p>		
Asiasanat kehityskeskustelut, luovuus, vuorovaikutus, työelämä		

Author(s) Katavainen, Mari	Type of Publication Bachelor's thesis	14.5.2020
	Number of pages 41	Language of publication: Finnish
Title of publication Functional method in development discussion		
Degree program Training programme of the business		
<p>Abstract</p> <p>In the dissertation it was examined how to use functional method in development discussion. With the help of the theory a general view of the phenomenon to be examined was obtained. In the theory literature and articles were utilised.</p> <p>The functional method was a directed process in which the workers painted with colours on the paper and answered at the same time the questions. It was asked before the painting. In other words questions of the development discussion were painted on paper.</p> <p>The functional method was tested in genuine working life and observations were picked from it to the dissertation. Own observations and research results were used as help in a qualitative study</p> <p>The stated needs of the working life served as the background to the study. The objective was to create the flexible development discussion in which the functional method would increase both the superior's and the worker's active interaction.</p> <p>The conclusions of the functional development discussion are promising. The communicative skills of the parties of the discussion developed and the interaction increased. The giving of the feedback was facilitated from both the superior's and the worker's quarter. The method can be utilised in individual discussions, but also in groups in the working life.</p>		
<p><u>Key words</u> development discussions, creativity, interaction, working life</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TAVOITTEET JA MENETELMÄT	6
2.1 Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön tavoitteet	6
2.2 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	7
3 KEHITYSKESKUSTELU	8
3.1 Kehityskeskustelujen taustaa	8
3.2 Mitä kehityskeskustelut eivät ole	9
3.3 Mitä ovat onnistuneet kehityskeskustelut	11
3.4 Palkasta puhuminen osana kehityskeskustelua	12
3.5 Kehityskeskustelun hyödyt esimiehelle	13
3.6 Kehityskeskustelun hyödyt työntekijälle	15
3.7 Uuden ajattelutavan kehityskeskustelu	16
4 KEHITYSKESKUSTELUN VAIHEET	17
4.1 Keskusteluprosessi jatkumona yrityksen vuosikellon mukaisesti	17
4.2 Valmistautuminen	19
4.3 Menneen kauden arviointi, uudet tavoitteet ja kehityssuunnitelma	20
4.4 Jälkihoito	21
4.5 Mukavuusrajan huomiointi kehityskeskustelussa	23
5 TOIMINNALLINEN MENETELMÄ	24
5.1 Kehittämistyö työelämän näkökulmasta	24
5.2 Teoriat menetelmän taustalla	26
5.3 Logoterapeuttinen viitekehys	27
5.4 Mitä on LogoArt?	28
5.5 Maalaamisen merkitys toiminnallisessa menetelmässä	29
6 TOIMINNALLINEN KEHITYSKESKUSTELU	30
6.1 Sanaton viestintä	30
6.2 Kehityskeskustelutyöpaja	31
6.3 Esimiehen valmentaminen toiminnallisen menetelmän käyttöön	33
6.4 Maalausprosessin ohjaaminen kysymysten avulla	33
6.5 Menetelmän testaaminen työelämässä	35
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

Tutkimuksessa tarkasteltava aihe liittyy toiminnalliseen kehityskeskusteluun, joka on yritykseni kautta myytävä palvelutuote. Toiminnallinen kehityskeskustelu on palvelutuotteena ollut osana yrityksen kehittämistarpeiden tunnistamista. Menetelmän analysointi, suunnittelu ja kehittäminen ovat siis kiinteä osa kehityskeskustelua. Tarkoitus on tutkia esimiehen sekä työntekijän näkökulman kautta kehityskeskustelua, johon olennaisesti liittyy toiminnallinen menetelmä. Tutkimuksessa yhdistetään toiminnallisen menetelmän käyttö teoreettiseen tutkimustietoon. Tutkijana pääsen näin pohtimaan, taiteen ja tieteen keinoin rakennettua toiminnallista kehityskeskustelua, mitä annettavaa sillä voisi olla tulevaisuuden työelämälle?

Tutkimuskysymyksiin sukeltaminen toteutetaan avoimesti ilmiötä tutkien. Merkittävä tekijä opinnäytetyön ongelman tutkinnassa on tuottaa tutkimustuloksena uusia hyödyllisiä oivalluksia ja ideoita kehityskeskustelun käymiseksi toiminnallista menetelmää hyödyntäen. Taustateorian avulla pyritään tuomaan esiin ymmärrys kehityskeskustelujen tärkeydestä osana esimiestyötä. Tutkimuksen empiria osuudessa sanallisen viestinnän ja toiminnallisuuden ymmärtäminen yhdistettynä prosessointina perustuu taidelähtöisen toiminnan luonteeseen. Taidelähtöinen lähestymistapa antaa mahdollisuuksia monipuolistaa yhdessä toimimista keskustelun äärellä.

Tutkimuksessa on tärkeää huomioida toiminnallisen menetelmän ainutlaatuisuus. Menetelmän käyttö kehityskeskustelussa on hetkeen sidottua tekemistä. Työskentelyä voidaan kehittää osallistujien omaa ilmaisua soveltaen, sillä toiminnallisuus virittää ja rohkaisee vuorovaikutusta uudempaan suuntaan. Esimies ja työntekijä(t) voivat yhdessä havainnoida keskustelun tuloksia ja prosessoida todellisuutta toiminnallisuuden kautta. Työelämän tarpeita ajatellen kehityskeskustelun kehittämistyö kokonaisuutena edellyttää kekseliäisyyttä, uudenlaista ajattelua ja ratkaisumalleja toteutukseen.

2 TAVOITTEET JA MENETELMÄT

2.1 Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan toiminnallista kehityskeskustelua ainutlaatuisena tapauksena ja tulkittavaa aineistoa sen mukaisesti. Puhutaan kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta, jolla pyritään saamaan syvällisempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuutena, ja tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Ilmiössä toiminnallinen menetelmä on osa, jota ei voida selittää olemassa olevilla teorioilla, joten aineistoa kootaan luonnollisissa tilanteissa ja pyrkimyksenä on paljastaa todellisia havaintoja. Teschin (1992) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on 43 nimikettä, joten termejä ja suuntauksia on lukuisia. Opinnäytetyöhön löytyy sopivia menettelytapoja näistä hyödynnettäväksi, kuten osallistava havainnointi. Näin todeten yhteisistä piirteistä puhutaan opinnäytetyössä kvalitatiivisena valintana, joka korostaa toiminnallisen tutkimusilmiön luonnetta ja tarvetta ottaa kantaa tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–160.)

Kananen (2015) toteaa, että tutkimuksella tulee olla tarkoitus. Tutkimuksellisen opinnäytetyön ongelmaan saadaan vastauksia tutkimuskysymysten avulla, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Koska lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, tämä on huomioitu osana tutkimusongelmaa ja siitä muodostettuja tutkimuskysymyksiä. (Kananen 2015, 69,72.)

Opinnäytetyöongelma:

- Miten toiminnallista menetelmää hyödyntämällä saadaan lisää vaikuttavuutta kehityskeskusteluun?

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Mitä uutta toiminnallinen menetelmä tuo kehityskeskusteluun?
- Millä tavoin toiminnallinen kehityskeskustelu pystyy vastaamaan työelämän tarpeisiin?

Tavoitteena on saada ilmiöstä hyvä yleiskuvaus. Teoriaosuudessa tarkoitus on tutustua aihealueisiin liittyvään oleelliseen kirjallisuuteen sekä tutkimusartikkeleihin, joiden avulla kerätystä jäsentyneestä teoria-aineistosta voidaan johtaa esitettäviä tulkintoja tieteellisessä muodossa. Empirian avulla hankitaan vastauksia tutkimusongelmaan liittyviin tutkimuskysymyksiin sekä haetaan esille parannusehdotuksia, kehitysideoita hyödynnettäväksi työelämän tarpeita ajatellen. (Kananen 2015, 24–29, 70–73.)

2.2 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Aineiston valinnan kriteereinä on laadulliset menetelmät, koska kyseisen taidemenetelmän käyttämisestä kehityskeskustelussa ei ole ennalta tutkittua tietoa. Tutkimuksen avulla on halu ymmärtää paremmin menetelmän moninaisuutta, siksi aineisto on harkitusti valittua. Taidemenetelmän osalta tehdään kirjallisuus valintoja liittyen rajatusti Logoart-taideterapiaan, jolloin voidaan hyödyntää alan asiantuntijoita ja tutkittua tietoa, jota on jo olemassa taideterapiaan liittyen. Muu valittu kirjallisuus tukee opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista ja tukee laadullisen tutkimuksen tiedon käsittelyä, analyysia ja tulkin-
taa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 119–120.)

Tiedonkeruun alkuvaiheessa menettelytapana on ollut asiasanahaku, jolla on ollut tavoitteena syventää näkökulmaa aiheeseen. Apuna hakusanojen ha-
kuun on käytetty mm. Google Scholar - palvelua, yleistä suomalaista ontologia YSO hakupalvelua sekä MOT-sanakirjastoa. Hakusanojen etsinnässä on hyö-
dynnetty kehityskeskustelut, systeemiajattelu, työyhteisötaidot, toiminnalli-
suus, ammatillinen kehitys, vuorovaikutus, dialogisuus sanoja, joiden kautta on löytynyt sopivimmat asiasanat tiivistelmään.

Opinnäytetyön näkökulmaan vaikuttaa oma 20 vuoden kokemus esimies- ja johtotehtävistä sekä yrittäjäys liikkeenjohdon konsultin työn äärellä. Tämän vuoksi menetelmänä käytetään myös *osallistuvaa havainnointia*. Aikaisem-
masta tutkimuksellisesta kehittämistyöstä poimitaan mukaan havainnointima-
teriaalia. Havainnointityö on aloitettu yli vuosi sitten ja osan sitä on täytetty

havainnointipäiväkirjaa liittyen kehityskeskustelu havaintoihin yrityksissä, joissa on kokeiltu ryhmä- ja yksilökehityskeskustelussa taidemenetelmän hyödyntämistä. Havainnointi on tapahtunut organisaation luonnollisessa ympäristössä ja havainnoijana olen ollut mukana aktiivisena osallistujana eli kehityskeskustelun ja toiminnallisen menetelmän ohjaajana toimien. Havainnoinnin avulla on tutkittu nopeasti muuttuvaa keskustelua ja toiminnallisen menetelmän tuotokset on kuvattu. Havainnoinnin tuloksia tuodaan esille opinnäytetyön kysymyksiin vastaamalla. (Ojasalo ym.2014, 114–116.)

3 KEHITYSKESKUSTELU

3.1 Kehityskeskustelujen taustaa

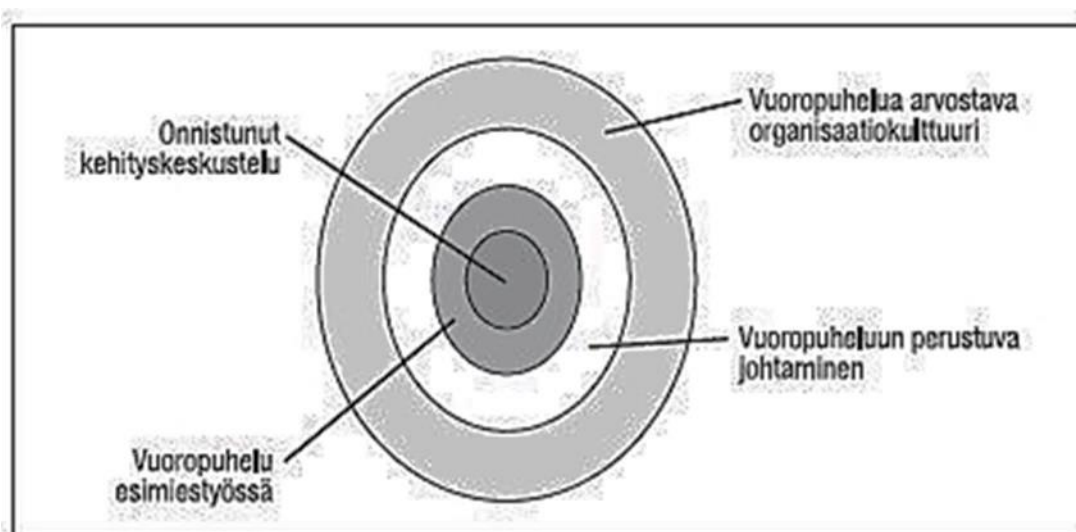
Työelämän perinteiset rakenteet ovat murroksessa Suomessa. Tietoon ja palveluun liittyvän luovan asiantuntijatyön merkitys tulee vahvemmin esille. Työntekijöiden osaamisvaatimuksissa korostuu vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Onkin esitetty, että tulevaisuudessa vain osaamisen kasvamisen kautta myös työn tuottavuuden kasvu voi toteutua. Osaaminen ja sen johtaminen on keksittävä uudelleen ja tämä tarkoittaa organisaatiotasolla myös kehityskeskustelukulttuurin uudistamista. Kehityskeskustelun päätavoitteena on huolehtia yksilöllisesti sekä yhteisöllisestä kyvykkyydestä, jotta kaikkien osaaminen saadaan hyötykäyttöön. Keskustelukulttuuria uudistamalla osaamista ei kehitetä ainoastaan nykytilan ylläpitämiseksi, vaan osaamisen ymmärretään muuntaa organisaatiossa hyödyksi kuten tuote- ja palveluideoiksi. (Työterveyslaitos 2016, 26.)

Kyseessä ei kuitenkaan ole uusi keksintö, vaan Suomeen kehityskeskustelut tulivat jo tulosjohtamisen yhteydessä 1970-luvulla, jolloin niistä puhuttiin tavoitekeskusteluina sekä 1990-luvulla käyttöön otettiin käsite esimies-alaiskeskustelut. Kehityskeskustelu nimitys on yleistynyt pikkuhiljaa, koska se on kuvaava paremmin keskustelun painopistettä, joka on työsuorituksen ja työntekijän

kehittymisessä. Kehityskeskustelu on esimiehelle tärkeä työkalu, joka oikealla tavalla käytettynä edistää henkilöstön kehittymistä ja edesauttaa parhaan suorituksen syntymistä. Keskustelua kutsutaan eräänlaiseksi tilinpäätökseksi, jossa tarkastellaan oppimisenäkökulmasta mennyttä ja nykytilaa omassa toimintaympäristössä. (Aarnikoivu 2010,15.) Parhaimmillaan keskustelun hyödyt osataan konkretisoida ja kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen väline. Pahimmillaan organisaatiossa kehityskeskustelut jätetään käymättä tai ne ovat lyhyitä päivitystilaisuuksia, koska ne koetaan haastaviksi tai vaikeiksi suorittaa. Näin keskustelut ovat suoraan resurssien ja ajan hukkaamista. Organisaatiot, joissa tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluja, ovat ne paikka pysähtyä ja pohtia asioita syvällisemmin. Keskustelut viitoittavat yhteistä tietoa siitä, mihin ollaan menossa. (Aarnikoivu 2008, 115–117.)

3.2 Mitä kehityskeskustelut eivät ole

Aarnikoivu (2018) toteaa, että ”kehityskeskustelu ikään kuin kelluu organisaation todellisuudessa, ja todellisuus heijastuu siihen.” Lause viittaa organisaation kulttuuriin, yrityksen toimintatapoihin eli tekijöihin, jotka vaikuttavat suoraan suhteessa kehityskeskustelun arvoon, kuinka hyödyllinen kehityskeskustelusta muodostuu. Kuvio 1 havainnoi terveen kelluvan kehityskeskustelun rakennusaineita. (Aarnikoivu 2010, 14–16.)



Kuvio 1. Kelluva kehityskeskustelu (Aarnikoivu 2010, 19)

Jokaiselle meillä on kokemuksia, tunteita ja ajatuksia itsekoetuista kehityskeskusteluista. Asian oivaltamiseksi, mitä kehityskeskustelu on tai ei ole, voidaan esittää oletuslistaus, mitä kehityskeskustelu eivät saa olla. (Aarnikoivu 2010, 12–15.)

Mitä kehityskeskustelut eivät ole;

- korvike päivittäiselle keskustelulle, vaan lähtöpiste sille
- tavoitteena muuttaa työntekijän persoonaan liittyviä ominaisuuksia
- hoitava lääke esimiehen ja työntekijän keskinäisiin ongelmiin
- esimiehen täsmäisku, jolla asiat saadaan kuntoon kerralla
- pelkkä kehityskeskustelulomakkeen täyttöharjoitus
- tilaisuus kurinpidollisiin toimenpiteisiin
- työn tavoitteiden ja tulosten läpikäyntineuvottelu

Listaa voisi jatkaa enemmänkin, sillä kehityskeskusteluun liittyy paljon väärinymmärryksiä, jotka estävät hyödyllisen keskustelun syntymisen. *Ensimmäinen väärinymmärrys* liittyy tapaan, jolla ajoittain kehityskeskustelut nostetaan esiin dynaamisena johtamisen ”isminä”, jota kovapalkkaiset konsultit hyödyntävät surutta, samalla luoden ei-positiivisen kuvan kehityskeskusteluista. (Aarnikoivu 2010, 13–14.)

Toinen väärinymmärrys epäonnistuneessa kehityskeskustelussa liittyy useasti aidon vuorovaikutuksen puuttumiseen. Kehityskeskustelua ei pidä ymmärtää erillisenä toimenpiteenä, jonka esimies suorittaa rutiininomaisesti rajaten keskustelun sisällön koskemaan tuloksia ja työn tavoitteita, samalla sulkien pois henkilön kehittymisen tavoitteet. Näkemyksenä voi esimiehellä olla virheellisesti, että mikä tahansa päivittäisjohtamisessa käyty keskustelu täyttää kehityskeskustelun kriteerit, ja varsinainen keskustelu jätetään siksi suorittamatta. Virheellinen käsitys tarkoittaa, että keskustelua ei ymmärretä syvällisempänä, työntekijän mennyttä ja nykyisyyttä arvoivana työkaluna, jossa tähdätään ensisijaisesti yksilön kehittämistarpeiden selvittämiseen. (Aarnikoivu 2010, 14–16.)

Kolmantena on hyvä mainita väärinymmärrykset, jotka liittyvät kehityskeskustelun muotoon. Ne nähdään jostakin syystä hyvin muodollisina virallisina ohjattuina formaatteina, joissa käyttäydytään määrätyllä tavalla ja käydään läpi lomakkeissa ennalta määritetyt asiat. Pyrkimyksenä onkin usein se, että keskustelu saadaan suoritettua samaa kaavaa noudattaen. Syntyy turhautumista, ja väärinymmärryksiä, kun toteutus ei houkuttele osapuolia vuorovaikutteiseen dialogisuuteen. Suunta tekemiselle katoaa, jolloin todelliset hyödyt jäävät saamatta kummallekin keskustelun osapuolelle. (Aarnikoivu 2010, 15–17.)

3.3 Mitä ovat onnistuneet kehityskeskustelut

Taustalla onnistuneissa kehityskeskusteluissa on vuoropuhelua arvostava organisaatiokulttuuri. Jokaista kehityskeskustelua tulee pitää ainutlaatuisena tapahtumana, jossa keskustelu on pääroolissa. Aidosti tehty kehityskeskustelu on osa esimiehen arkea päivittäin. Esimies tekee tiivistä vuoropuhelua koko ajan työntekijöiden kanssa, ei pelkästään kehityskeskustelussa. Viisas esimies pyrkii motivoimaan oman tiimensä kehityskeskustelujen käymiseen ennakkoivasti. Se on osa johtamisen kulttuuria ja päivittäistä esimiestyötä. (Surakka & Laine 2011, 158–159.)

Tärkeimmät kehityskeskustelun taustalla olevat tehtävät ovat:

- esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen varmistaminen
- työntekijän perustehtävän kirkastaminen
- virittää organisaatioon kehittämisen ilmapiiiri

Itse keskustelussa keskitytään työntekijän nykyiseen työnkuvaan; onko vaadittavat tiedot ja taidot ajan tasalla. Nykypäivänä työelämän hektisyys näkyy työtehtävien nopeissa muutoksissa, jotka vaativat työntekijöiltä jatkuvaa uuden oppimista ja tietojen päivittämistä. Organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet ovat olennainen osa keskustelua, ja onnistuneessa keskustelussa työntekijä saa tuoda esiin omat ehdotuksensa lisäkouluttautumiselle. Yhdessä esimiehen kanssa arvioidaan yrityksen strategian mukaisia osaamistavoitteita

sovittaen niitä yhteen työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Keskustelussa on *aina paikka palautteelle* molemmin puolin. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011.)

Palautteesta on tullut eräänlainen kehityskeskustelun sudenkuoppa. Palautekulttuuria ei voi edustaa keskustelut, jotka ovat esimiehen yksinpuheluja tai keskinäisiä taistelukenttiä. Palautteen kehityskeskustelujen kautta tulisi olla oikeanlaista ja oikea- aikaista. Tavoitteena esimiehen taholta on jatkuvuus palautteen annossa päivittäisessä arjessa mahdollisimman pian kommentoitavan aiheen jälkeen, ja kehityskeskusteluissa puolestaan voidaan keskittyä pidemmän aikavälin suoritusten tarkasteluun ja tulevaisuuden kehittymiseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011.)

Työntekijälle voi olla kynnyskysymys antaa palautetta esimiehelle, joten esimies voi edesauttaa palautteen vastaanottoa rohkaisemalla palautteen antoon ja suoraan kysymällä, miten voisi esimiehenä toimia paremmin. Näin todeten esille saadaan työntekijän odotukset paremmin esille esimiestyötä kohtaan. Kehittävän palautteen lähtökohtana on positiivisen palautteen lisäksi rakentava kritiikki, jota kannattaa hyödyntää muutosten tekemisessä. Tasapuolisuus työntekijän asemaan, kokemukseen tai ikään katsomatta on tärkeä oivaltaa voimavarana. Olennaista on kuulla jokaisen mielipide ja näyttää arvostus työntekijän työkokemuksen tuomaa osaamista kohtaan. Pidemmän linjan konkareilla on valtava määrä hiljaista tietoa, joka on hyvä kerätä talteen. (Surakka & Laine, 2011,161–163.)

3.4 Palkasta puhuminen osana kehityskeskustelua

Rahasta neuvottelu on aina paikallaan, mutta onko kehityskeskustelu oikea paikka palkkaneuvotteluille. Useissa organisaatioissa on luotuna palkkakeskusteluihin omat materiaalit ja palkkastrategiset mallit. Palkoista neuvotellaan osana tuloskeskustelua, jolloin suorituksen arviointiin vaikuttaa ansaittu palkka tai bonus. Jokainen haluaa lisää palkkaa ja neuvotteluissa laitetaan kaikki peliin.

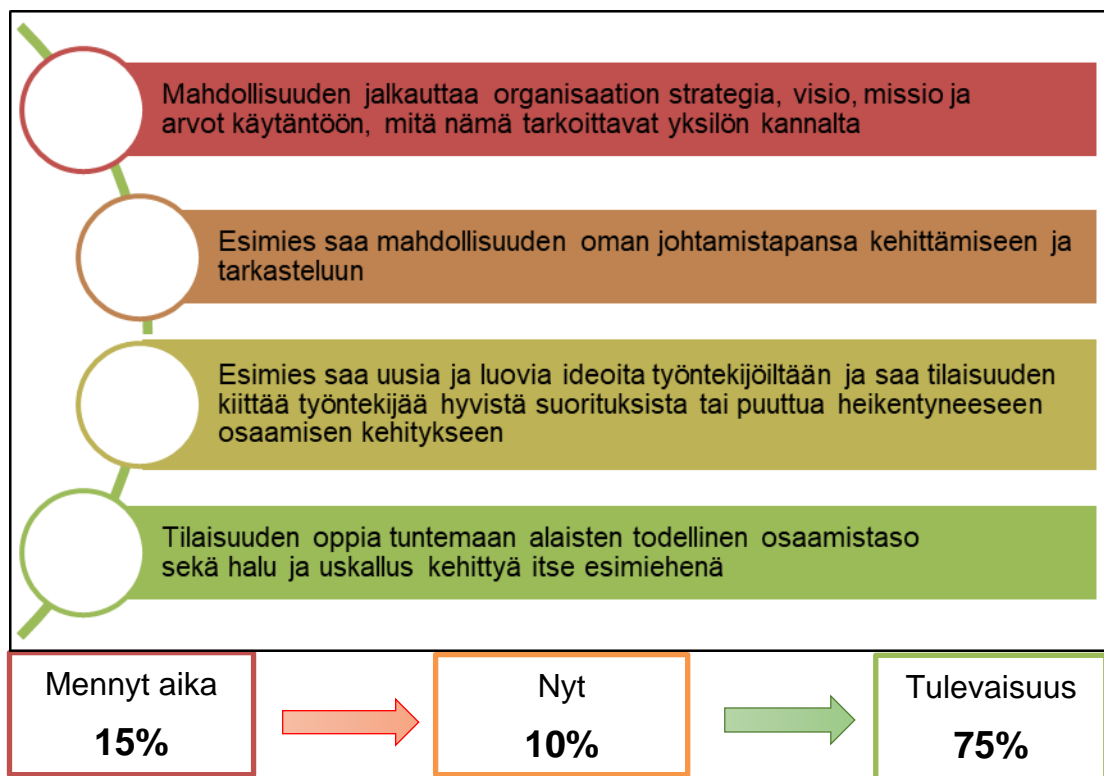
Kyse ei ole ainoastaan taloudellisesta hyödystä, vaan työpaikan osoittamasta arvostuksesta työntekijää kohtaan. Yhteiskunnassa työn arvostus yhdistyy usein palkkaukseen; työntekijää, jolla on hyvä palkka, arvostetaan enemmän kuin pienemmän palkan saajaa. Voidaankin kysyä, miksi työntekijä haluaisi tuoda esille omia kehittämistarpeitaan tai heikkouksia, joita kokee osaamisessaan olevan, jos kehityskeskustelussa keskitytään bonuksiin ja palkankorotuksiin aidon keskustelun sijaan. (Surakka & Laine 2011, 163–164.)

Osa työntekijöistä saattaa kieltäytyä suoraan keskustelemasta itseensä kohdistuvista arvioista, kun keskusteluun on sidottu mukaan palkasta puhuminen. Osa puolestaan tekee kaikkensa vakuuttaakseen esimiehen osaamisestaan, jotta saisi tavoittelemansa palkankorotuksen tai palkkion/ bonuksen. Koska tiettyillä aloilla veloitetaan pitämään palkkakeskustelut vuosittain, on esimiehelle houkutus hoitaa kaksi neuvonpitoa yhdellä iskulla. Työntekijä ei uskalla paljastaa oikeita tuntemuksiaan ja kokemuksiaan, kun keskustelussa pitää näyttää mahdollisimman hyvä kuva omasta osaamisesta, heikkouksia ei kannata tuoda esille. Kehityskeskustelussa tilaa on annettava nimenomaan työntekijän arvoille ja keskustelun arvo syntyy yhdessä löydetyistä oivalluksista ja asioista, joiden parissa työntekijä voi kehittyä. Samalla saadaan esille keinot, joilla esimies voi omalla toiminnallaan tukea työntekijää hänen kehittymistarpeissaan. (Surakka & Laine 2011, 163–165.)

3.5 Kehityskeskustelun hyödyt esimiehelle

Erittäin tärkeä suorituksen johtamisen työkalu esimiehelle on kehityskeskustelu. Se antaa mahdollisuuden viestittää työntekijöille organisaation pitkän ja lyhyen aikavälin ohjaavista tekijöistä kuten strategisista valinnoista, muutostarpeista ja henkilöstösuunnitelmista. Keskustelu on osa henkilöstöjohtamisen prosessia, jossa arvioidaan työntekijän suoriutumista menneen kauden tehtävistä sekä annetaan palautetta. Jokainen haluaa tietää, minkälaisia tuloksia odotetaan, miten on suoriutunut tehtävistään ja kuinka on edistynyt työssään. Vaikuttamismahdollisuus oman työn kehittämiseksi on tärkeä osa yhteistä tulevaisuuden suunnittelua kehityskeskustelussa, jossa työntekijän odotuksiin ja

tarpeisiin tulee vastata. Alla olevan kuvio 2 tavoitteena on tuoda esiin, mitä kehityskeskustelu antaa esimiehelle. Kehityskeskustelun prosentuaaliset painopisteet ovat jaettu menneen ajan 15 %, tämän hetken 10 % sekä tulevaisuuden 75 %:n suhteessa. Painotus on keskustelussa hyvä olla tulevaisuuskeskeinen. (Hyppänen 2015, 63–64.)



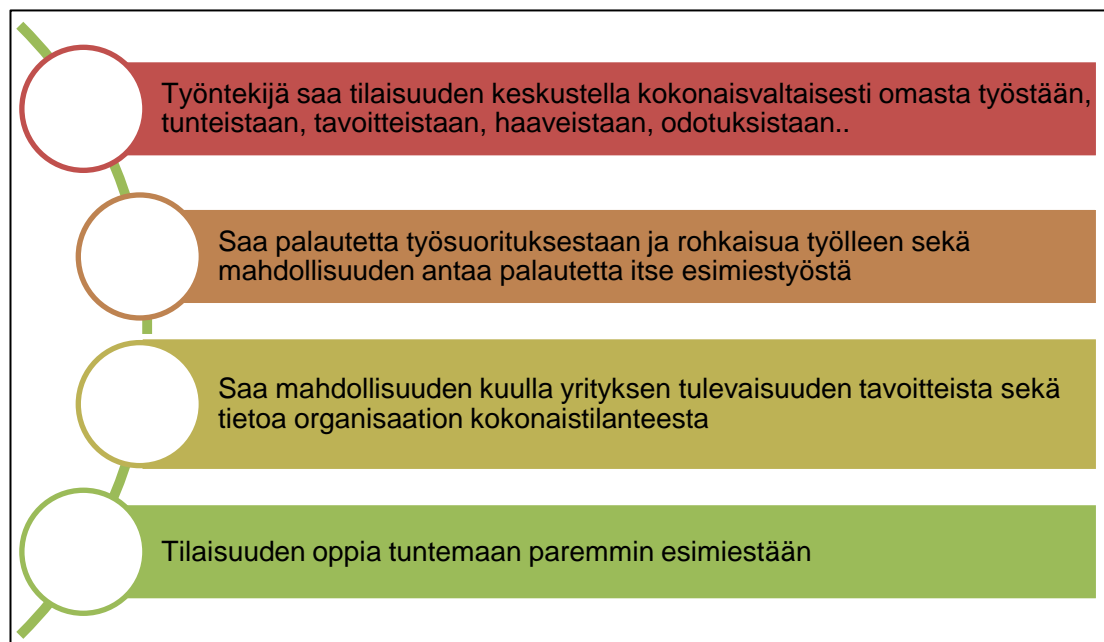
Kuvio 2. Kehityskeskustelun anti esimiehelle (Katavainen 2020)

Esimiehen *hyödyt, idea ja olemus* ovat moninaisia. Kehityskeskustelu mahdollistaa tietynlaisen pysähtymisen asioiden äärelle syvemmin kuin työn lomassa tapahtuvassa keskustelussa. Rauhoitettu tilanne antaa mahdollisuuden puhua asioista perusteellisemmin. Syntyy uusia ajatuksia ja ideoita työn kehittämiseksi sekä mahdollisuus keskustelun avulla oppia tuntemaan oman henkilöstö entistä paremmin, mitä he haluavat ja osaavat tehdä ja miten he näkevät oman työnsä. Yksi tärkeä tavoite keskustelulle on tuoda merkityksiä työntekijän tekemälle työlle ankkuroimalla työntekijän työpanos kokonaisuuteen, jossa käsitellään organisaation tavoitetilaa, visiota tulevaisuudesta. Työnantajat tahon tavoitteet puretaan työntekijän konkreettisiksi tavoitteiksi työssä peilaten niitä työntekijän arkeen. Keskustelun tarkoituksena on kirkastaa työntekijän sitoutuminen oman työn kautta vaikuttamalla siihen, miten tavoitteet

organisaation tasolla saavutetaan. Keskustelussa hyvän työsuorituksen ja sitoutumisen arvot olisi hyvä käydä keskustelun aikana läpi. Parhaimmillaan organisaation arvot on osattu konkretisoida arjen toimintaan mukaan, ja ne ohjaavat organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa. (Aarnikoivu 2010, 65–67.)

3.6 Kehityskeskustelun hyödyt työntekijälle

Valitettavan usein henkilöstö ei koe käytyjä kehityskeskusteluja yhtä hyödylliseksi kuin esimiestaso. Tämä voi johtua vääristä odotuksista keskustelua kohtaan tai keskustelutilanne on huonosti valmistettu, jolloin asioita on yleensä kasaantunut paljonkin käsiteltäväksi lyhyessä ajassa. Puutteellinen vuorovaikutus johtaa luottamuksen puuttumiseen ja sitä kautta huonoon lopputulokseen. Kehityskeskustelu on kuitenkin mitä enimmässä määrin työntekijän tarpeisiin sopiva työkalu. Alla olevan kuvion 3 tavoitteena on tuoda esiin pääkohdat, mitä kehityskeskustelu antaa työntekijälle. (Hyppänen 2015,64.)



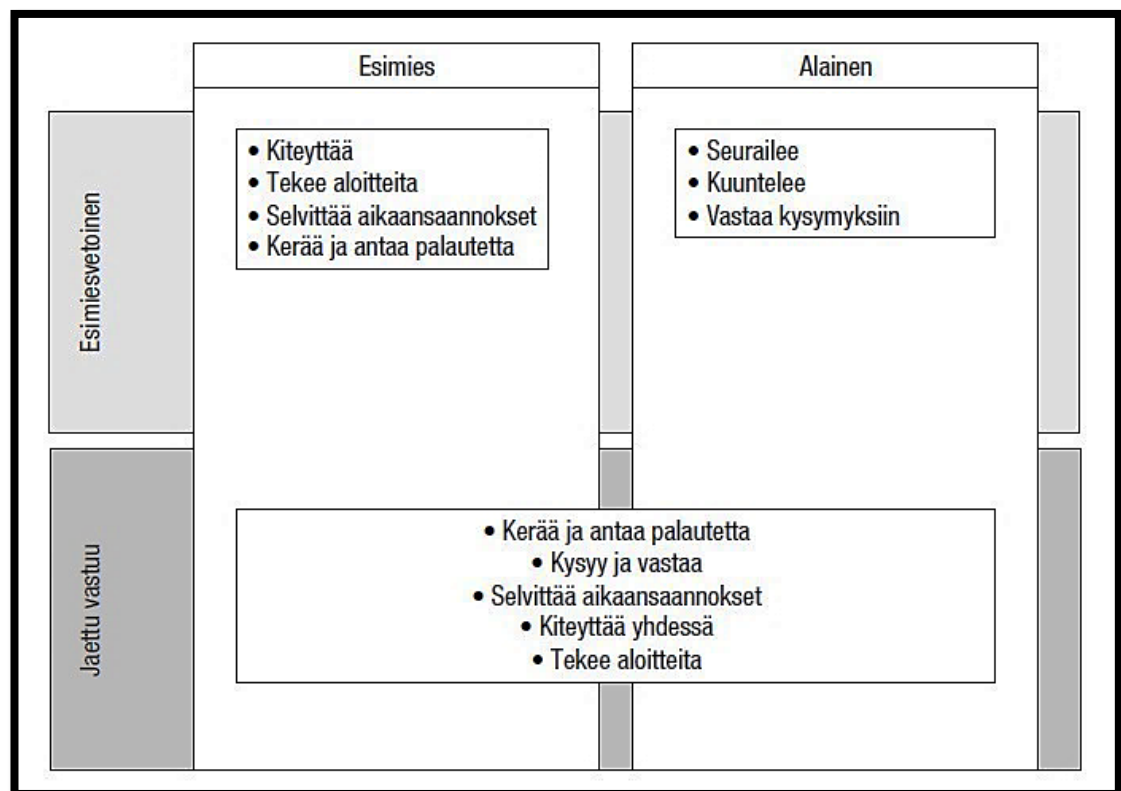
Kuvio 3. Kehityskeskustelun anti työntekijälle (Katavainen 2020)

Onnistunut kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden rauhallisessa paikassa keskustella päivitettävistä aiheista, ja on annettu liikkumatilaa

ja tarvittava määrä aikaa huomioiden adaptiivisesti työntekijän erityispiirteet ja tilannetekijät keskustelun jatkumossa.

3.7 Uuden ajattelutavan kehityskeskustelu

Nykypäivän tarpeisiin vastaavassa kehityskeskustelussa voidaan sanoa, että työntekijä toimii aloitteentekijänä. Ennen kehityskeskustelua alainen kerää aktiivisesti palautetta omasta tekemisestään työympäristössä ja selvittää yhteistyössä esimiehen kanssa kehityskeskustelun aikana esille tulevia asioita. Työntekijän rooli on innovatiivinen ja kysymyksiä esittävä, jolloin esimies on keskustelussa aktiivisena osallistujana antaen palautetta, josta alainen saa ideoita ja oivalluksia. Kuviossa 4 havainnollistetaan uuden aktiivisen ajattelutavan merkitystä kehityskeskustelussa.



Kuvio 4. Uuden ajattelutavan kehityskeskustelu (Aarnikoivu, 2016)

Tiivistettynä vastuu kehityskeskustelun oikeasta suunnasta on tasavertainen, kun kumpikin keskustelukumppani on aktiivinen ja vastuu onnistumisesta jaetaan hyvässä yhteistyössä. Käytäntöön tämä on viety yrityksissä, joissa

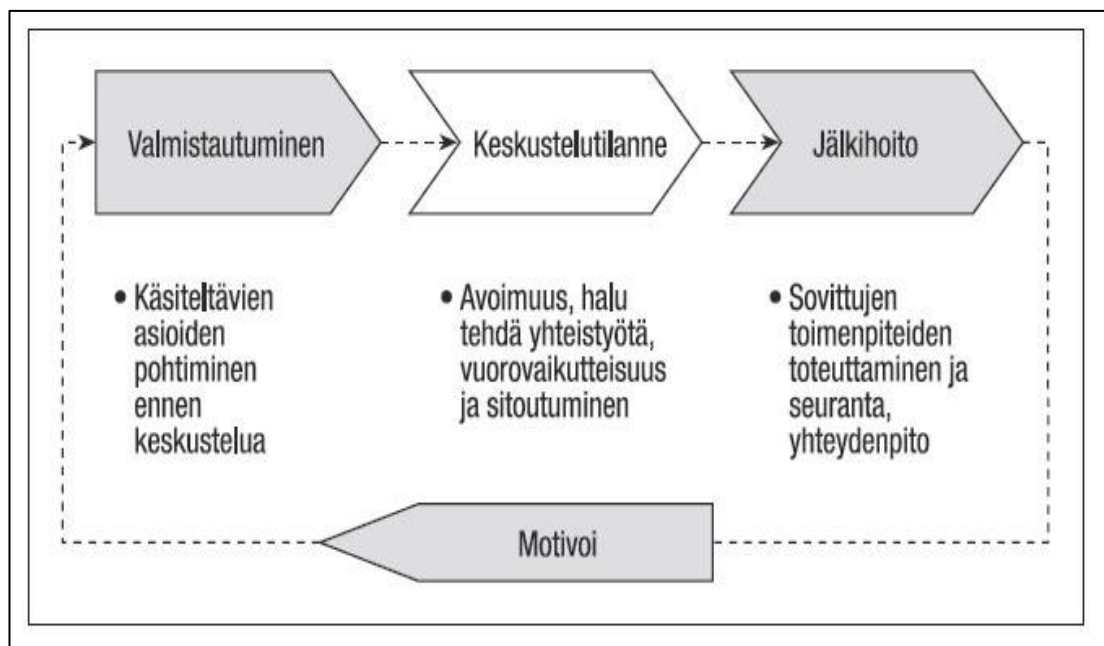
kehityskeskustelun hyöty kilpailutekijänä ymmärretään niin pitkälle, että työntekijä kutsuu esimiehensä säännöllisin väliajoin kehityskeskusteluun. Kummankin tehtävänä on valmistautua ennakoon ja miettiä asetettavia tavoitteita omasta ja toisen näkökulmasta. Mitään ei lyödä ennakoon lukkoon, vaan on sovittu, että keskustelussa yhdessä muodostetaan kokonaisnäkemys. Kokeemukset ovat olleet antoisia ja tuoneet lisäarvoa keskustelujen sisältöön. 2010-luvun keskusteluissa on aika siirtynyt eteenpäin ajan hengen mukaisesti, kokeilla ja testata erilaisia osallistavia menetelmiä sekä tuoda hyödyt mukaan seuraaviin keskusteluihin. (Aarnikoivu 2010, 66–73.)

4 KEHITYSKESKUSTELUN VAIHEET

4.1 Keskusteluprosessi jatkumona yrityksen vuosikellon mukaisesti

Kehityskeskustelukäytännöt ovat yrityskohtaisia ja ajallisesti sidottuja liiketoiminnan suunnittelun sykleihin, mutta juuri tästä syystä ne usein jäävät irralliseksi toimenpiteiksi organisaation johtamiskäytännöissä, ja konkreettinen yhteys puuttuu. (Kehusmaa 2011, 163–165.) Itse keskustelun ajankohtaan vaikuttaa organisaation vuosisuunnittelu, ja yrityksissä olisi järkevää jakaa keskustelu esimerkiksi yrityksen vuosikelloa noudattaviin keskustelukertoihin, jossa sisältö on räätälöity ajankohtaisesti. Käytännössä vuosikellon mukaisesti toimien vuoden alussa voidaan pitää kehityskeskustelu, joka sisältää isomman kokonaisuuden asioita. Välissä on kuukausittaisia erillisiä valmennuskeskusteluja, joissa täsmennetään yhdessä sovittuja tavoitteita, ennen vuoden loppupuolella pidettävää pienempää kehityskeskustelua. Viimeisessä loppukeskustelussa täsmennetään yhdessä sovittuja tavoitteita ja arvioidaan vuoden aikana tapahtunutta kehitystä sekä annetaan palautetta lyhyen tähtäimen tavoitteista. Myös pidemmän aikavälin tavoitteet on hyvä kerrata. (Hyppänen 2015, 65; Aarnikoivu 2010, 80–81; Surakka & Laine 2011, 162–163.)

Joissakin yrityksissä kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa, toisissa keskustellaan aina, kun työtehtävien vastuualueissa tai esimies-alaisuuksissa tapahtuu muutoksia. Keskustelu yhdistää toisiinsa liiketoiminnan suunnitelmat, prosessit henkilöstöjohtamisessa sekä tulokset. Aikaisemmin on käyty läpi kehityskeskustelun hyötyjä esimiehen ja työntekijän osalta, mutta prosessissa keskustelun linkittyminen myös ylimmän johdon työkaluksi on oleellinen osa organisaation strategiaa. Tällöin keskustelu tuottaa prosessissa tietoa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna ylimmältä johdolta ja tietoa ylimmälle johdolle. Keskustelu on aina dokumentoitava, myös toiminnallisissa keskusteluissa, kuten kävellen tehty kehityskeskustelu, jossa pitää varmistaa, että käydyt asiat saadaan kirjattua ylös. Vaikka kaikki yllämainitut laatu-kriteerit ja reunaehdot olisi huomioitu, on lisäksi kiinnitettävä huomiota organisaation erityispiirteisiin. Alla olevassa kuviossa 5 kuvataan keskustelua prosessina vaihe kerrallaan edeten. (Hyppänen 2015, 65; Aarnikoivu 2010, 80–81.)



Kuvio 5. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008,122)

Tavoitteena on yrityksen näköinen keskusteluprosessi, joka antaa parhaan mahdollisimman hyödyn koko yhteisön käyttöön. Näin todeten, keskustelutilanteen lisäksi huomiota tulee kiinnittää valmistautumiseen ja jälkihoitoon, jotta

toteutus on kokonaisvaltaisesti hoidettu onnistuneesti. (Aarnikoivu 2010, 80–81; Surakka & Laine 2011, 162–163.)

4.2 Valmistautuminen

Valmistautuminen vaikuttaa suoraan antiin, mitä keskustelulla on saavutettavissa. Molemmat osapuolet ovat valmistautuneet huolellisesti. Esimies keskittyy työntekijän suorituksen ja toimintatapojen arviointiin sekä palautteen antoon, järjestää aikaa ja sopivan neutraalin tilan keskustelulle. Ennakoon valmistautuminen lisää motivaatiota keskustelun käymiseen, joka helpottaa SMART- säännön mukaisten tavoitteiden toteuttamista. Toimivuuden arvioimiseksi on hyvä toteuttaa smart- testi eli hyvät tavoitteet ovat konkreettisia (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa olevia (achievable), mielekkäitä (relevant) ja aikaan sidottuja (timely). (Aarnikoivu 2016, 126–129.)

Tavoitteiden mietinnässä on esimiehen hyvä pitää mielessä, että lähes aina paras asiantuntija on työntekijä omaan työhönsä liittyen. Tätä varten esimies kysyy tavoitteiden asetannassa työntekijän omaa asiantuntevaa näkemystä siitä, mikä hänen mielestään mittaa paraiten omasta työstä suoriutumista. Tämän jälkeen on helpompaa yhdessä keskustellen, läpikäydä tavoitteiden soveltuvuutta sekä toimivuutta. Samalla työntekijän sitoutuminen prosessiin lisääntyy, kun hän pääsee itse miettimään tavoitteita. Keskustelua varten suunnitellut valmistautumisohjeet auttavat esimiestä luomaan suotuisan ilmapiirin keskustelulle. (Aarnikoivu 2016, 126–129.)

Seuraavia asioita esimies voi miettiä etukäteen valmistautumisessaan:

- keskustelun pituus ja eri asioiden välissä käytettävissä oleva aika
- häiriöttömyys keskustelun aikana, missä keskustelu pidetään
- miten keskustelussa arvioidaan arvojen mukainen toiminta
- millaisia keskustelunaiheita otetaan esille esimerkiksi asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyden tutkimustuloksista
- millaiset ovat sovittavat tavoitteet

- mahdolliset erimielisyydet ja niiden hoitaminen
- kuinka paljon esimies on äänessä keskusteluajasta
- miten varmistetaan keskustelun jälkihoidon toimenpiteet

Iso merkitys on myös esimiehen omilla markkinointitaidoilla, millä tavoin esimies näkee kehityskeskustelun hyödyt ja pyrkii motivoimaan omaa tiimiä niiden käymiseen. Valmistautumiseen voi liittyä keskustelussa tukena toimivien lomakkeiden päivitys tai laatiminen. Lisäksi esimies hyvissä ajoin ennen keskustelua tiedottaa työyhteisön sisällä eräänlaisessa orientaatiotilaisuudessa, joka voi olla osa vaikkapa kuukausipalaveria kehityskeskustelun sisältöön liittyvistä perusasioista, painotuksista ja ohjeistaa henkilöstöä valmistautumiseen liittyvistä tekijöistä ja antaa mielellään työntekijälle omat valmistautumisohjeet keskustelua varten. myös keskustelun ajankohta on sovittava ennakkoon. Ennakovalmistautumisella osoitetaan vakava ja arvostava suhtautuminen kehityskeskusteluun. (Hyppänen 2015, 65–69; Surakka & Laine 2011, 109–110.)

4.3 Menneen kauden arviointi, uudet tavoitteet ja kehityssuunnitelma

Yleensä keskustelun kulku sisältää seuraavat vaiheet:

1. Menneen kauden arviointi
2. Uusien tavoitteiden selkeyttäminen
3. Kehityssuunnitelman laadinta ja seuranta

Järjestys voi vaihdella, mutta olennaista on, että kaikki kolme vaihetta käydään läpi. Aloitusta on tärkeä vaihe, jolloin voidaan ns. verryttelykeskustelulla aiheesta, joka kiinnostaa työntekijää. Tavoitteena on saavuttaa yhteinen kieli-esimiehen ja työntekijän välillä, saavuttaa sama taso niin henkisesti kuin sosiaalisesti, päästä lähelle toisiaan. Verryttelykeskustelun jälkeen edetään rauhallisesti menneen kauden työskentelyn arviointiin, joka tarkoittaa työntekijän suoritusten ja suoriutumisen arviointia. Olennaista on, että työntekijälle muodostuu selvä käsitys siitä, millaisilla kriteereillä työpanosta arvioidaan ja hänellä on koko ajan mahdollisuus osallistua mietintään, jos esimerkiksi suoritus ei ole vastannut odotuksia. Jos tavoitteet on saavutettu, esimiehen kiitos ja

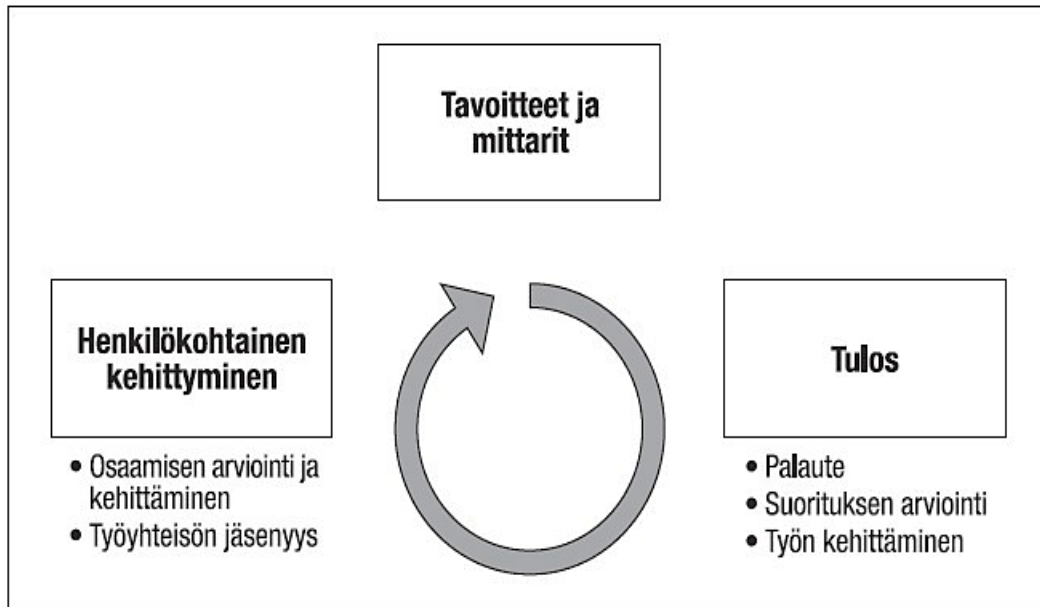
positiivinen palaute on paikallaan. Rakentava palaute toimii myös alisuoriutumisen tarkastelussa, jolloin henkilö voi palautteen avulla oivaltaa, mitä tekemisessä olisi pitänyt tehdä toisella tavalla ja miten jatkossa voi suoriutumista kehittää. (Hyppänen 2015, 66–68.)

Tulevaisuuteen siirrytään nykyisen työkentän ja tehtävien tarkastelun kautta. Mahdolliset ongelmat ja ristiriidat, muutostoiveet ja –ehdotukset on hyvä käsitellä ennen uusien tavoitteiden sopimista. Työntekijää tulee rohkaista vuorovaikutukseen ja esimiehen tehtävänä on ohjata keskustelua. Uuden työkauden tavoitteiden asettaminen tapahtuu yhteistyössä pohtien esimerkiksi kysymysten avulla, mitkä ovat onnistumisen edellytykset, ja millaisia toimenpiteitä tulee tehdä, jotta päämäärät saavutettaisiin. (Hyppänen 2015, 66–68.) Lähtökohтана tavoitteiden asettamisessa kuuluu olla yrityksen liiketoiminnan ja operatiivisten prosessien kannattavuuden varmistaminen, Näin turvataan se, että tavoiteasetanta tukee yrityksen liiketoimintaa, sillä jokainen yritys haluaa tuottaa voittoa liiketoiminnallaan Kehityskeskustelussa tämä seikka tarkoittaa asioiden ja käsitteiden avaamista siitä, mitä esimerkiksi tietyt tulostavoitteet tai asiakaskriteerit tarkoittavat juuri ko. työntekijän tai työryhmän osalta. (Surakka & Laine 2011, 161-163.)

4.4 Jälkihoito

Jälkihoito vaiheessa laaditaan kehityssuunnitelman käydyn keskustelun pohjalta, joko keskustelun aikana tai jälkeen. Dokumentointi ei ole kuvaus kehityskeskustelusta, vaan siihen kirjataan oleelliset kohdat keskustelusta tukemaan seuraavan kerran käytävää keskustelua. Näin varmistetaan, että yhteinen ymmärrys on syntynyt ja kumpikin osapuoli saa oman osionsa dokumentoinnista. Samalla se helpottaa sovittujen asioiden seurantaa ja helpottaa erityistilanteiden hoitoa, kuten esimiehen vaihtumista ja uuden esimiehen valmistautumista tuleviin kehityskeskusteluihin. Erityistä huomiota kaipaa tietoturva ja salassapitovelvollisuuden ymmärtäminen puolin ja toisin, sillä dokumentoitu tieto on aina luottamuksellista. Jos keskustelussa sovitaan työtehtävien muutoksesta tai koulutuksen järjestämisestä, joista syntyy mahdollisia isojaakin kuluja, on

hyvä muistaa, että kirjaaminen ei ole päätös, vaan sovittu ehdotus, jota esimies puoltaa. Kuviossa 6 tuodaan esille kehityskeskustelun kolmea tärkeintä osa-aluetta. (Hyppänen 2015, 69–70.)



Kuvio 6. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008,122)

Keskustelusta kirjattu anti on juuri se asia, mikä usein jää hyödyntämättä johtamisessa tai toiminnan jatkosuunnittelussa. Kehityssuunnitelman avulla tunnistetaan ja kirjataan ylös olennaisin tieto ja samalla se välitetään eteenpäin. Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu ei siis saisi jäädä pelkästään lähiesimiehen johtamisen työkaluksi, vaan ylimmälle johdolle, ja kehittämisestä vastaavalle taholle on suotavaa tehdä yhteenveto asioista. Esimerkiksi keskustelussa esiin tullut äkillinen kriisi, jolla on merkitystä koko organisaatiolle, on tietona saatava eteenpäin oikeille tahoille. Yhteenvetoon ei koskaan laiteta yksittäisen henkilön mielipiteitä tai keskustelussa käytyjä henkilöön liittyviä seikkoja. (Hyppänen 2015, 69– 71,73.)

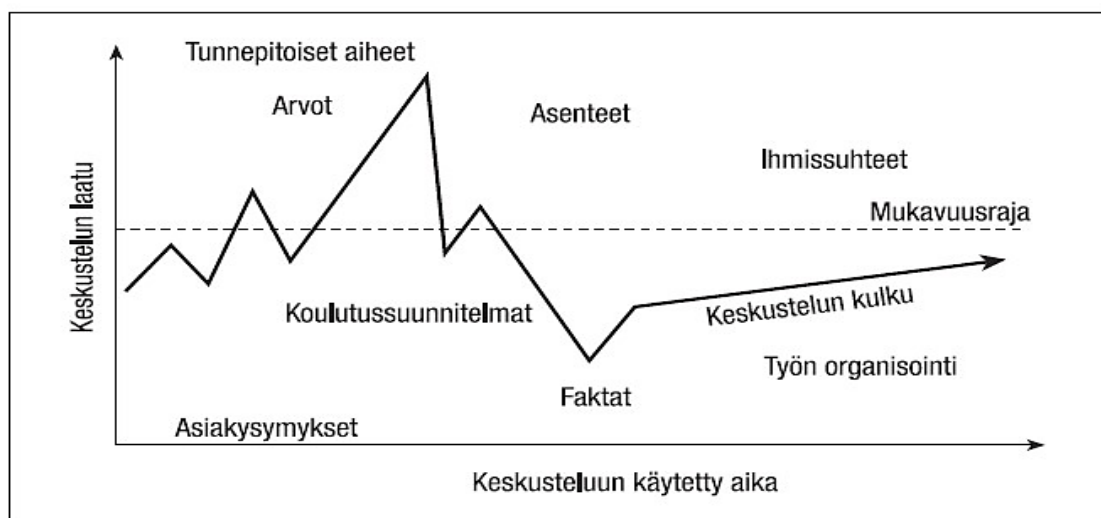
Kehittämissuunnitelman valmistuttua voidaan tehdä itsearviointi, yleensä viimeistään seuraavana päivänä keskustelusta. Itsearvioinnin tekee kumpikin osapuoli tavoitteena kehityskeskustelujana kehittyminen. Toimintatapoja on erilaisia, miten viimeksi tehty itsearviointi käydään läpi, kuitenkin viimeistään ennen seuraavaa keskustelua. Itsearviointi auttaa kehityskohteiden haltuun

ottamisessa ja lisää aktiivisuutta molemmiin puolin oppia uutta kehityskeskusteluun liittyen. (Aarnikoivu 2016, 134–138.)

Henkilöstön tekemisen *seuranta* on haastavaa, mutta pakollinen osa kehittämissuunnitelmaa, sillä vain näin voidaan varmistaa, että yksilöllisesti työntekijälle tehty suunnitelma auttaa alaista kehittämään ammattitaitoaan ja kehittymään työn parissa. Esimiehen tehtävä on seurata, mitata ja arvioida alaisen suoriutumista sovitun tavoiteasetannan kriteerien mukaisesti. Esimiehen kyky käydä asioita läpi kannustavalla tavalla ja motivoimalla auttaa työntekijää onnistumaan tavoitteiden saavuttamisessa sekä luomaan vuorovaikutteisen ilmapiirin tekemiselle. Henkilöstön on hyvä päästä seuraamaan itse henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi työyhteisö- ja yrityskohtaisia tavoitteita, jotka kuuluvat kokonaisuuteen tavoiteasetannassa. (Hyppänen 2015, 71–72; Aarnikoivu 2016, 127–129.)

4.5 Mukavuusrajan huomiointi kehityskeskustelussa

Aidosti hyödyllisestä kehityskeskustelusta voidaan puhua, kun keskustelu on avointa ja keskustelukumppanit ovat valmiita ylittämään niin sanotun mukavuusrajan. Kuviossa 7 Ronthy-Österbergin (1998) mukaan mukavuusraja kulkee helppojen arjen asiakysymysten sekä vaikeampien tunteita ja arvoja käsittelevien kysymysten välimaastossa. (Aarnikoivu 2016, 103.)



Kuvio 7. Keskustelun mukavuusraja (Aarnikoivu 2016)

Mukavuusrajan yläpuolella keskustelussa rohkeasti keskustellaan teemoista, joita helposti jätettäisiin keskustelun ulkopuolelle, osapuolet uskaltavat ottaa riskejä, mutta keskustelun luonne voi muuttua myös hankalaksi. Puolestaan mukavuusrajan alapuolella keskustelu on vaivatonta ja helppoa. Riippuu keskustelijoiden luonteenpiirteistä, persoonallisuudesta sekä keskinäisistä suhteista, kuinka luottamukselliset tai läheiset ne ovat, missä kohtaa mukavuusrajaa kuljetaan. Lisäksi olemassa oleva organisaatiokulttuuri vaikuttaa taustalla. Keskustelun lopputuloksen hyödyllisyys ja vaikutus kasvavat, mitä avoimemmin keskustelu sujuu ja sitä korkeammalla mukavuusraja voidaan piirtää. (Aarnikoivu 2016, 103.)

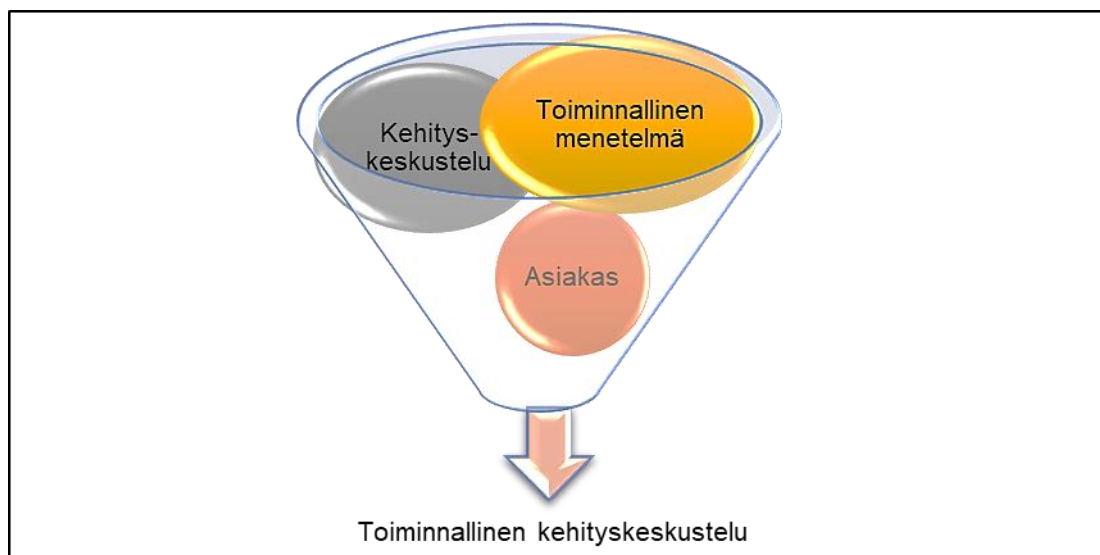
5 TOIMINNALLINEN MENETELMÄ

5.1 Kehittämistyö työelämän näkökulmasta

Menetelmän kehittäminen lähti siis liikkeelle työelämän tarpeista. Pyöritin pientä koulutus- ja valmennusyritystä vuosina 2010–2016, jossa asiakkaina olivat pääasiassa pk-yritykset. Kouluttaessani yrityksissä työskentelin mm. kehityskeskusteluun liittyvien asioiden parissa, pääasiassa asiantuntijaorganisaatioissa. Tällöin aistin yritysten työyhteisöissä olevien ongelmien ja ristiriitojen liittyvän keskinäisen vuorovaikutuksen toimimattomuuteen ja aloin kirjoittaa havaintoja ylös päiväkirjamaisesti. Keskustelualustana kehityskeskustelu oli monessa yrityksessä kärsinyt inflaation. Havainnointi osoitti, ettei vuorovaikutuskäyttäytymistä yrityksissä juurikaan arvioitu ja reflektoitu, joka puolestaan vähensi läheisyyden ja luottamuksen ilmapiiriä. Työilmapiiriä tulehdutti havaintojeni mukaan usein toisten syyttely ja ns. kuppikuntaisuus, jolloin asioista päätettiin pienissä piireissä jättäen toiset ulkopuolelle tiedon jaossa. Jatkuvana ongelmana tuntuikin olevan huono tiedon kulku, ajankäytön rajallisuus ja jatkuva kiire.

Osallistava havainnointi yrityksissä toi esiin tunteiden käsittelyn väistämättömyyden, koska kehityskeskustelussa puhuttiin lähinnä tehtävistä, vastuista ja velvollisuuksista organisaatiossa. Vuorovaikutuksen huono virtaus keskustelussa vie mukanaan epäolennaisiin asioihin, jos sitä ei oteta hallintaan. Vuorovaikutuksessa ei tavoitella epärealistisia haavekuvia tai ihanne adjektiiveja kuten avoimuus ja aitous, sillä asiat saavat helposti liian positiivisen sävyn. Menetelmän kehittäminen alkoi ajatuksesta, kuinka kehityskeskustelun vuorovaikutukseen saadaan vaikuttavuutta, ruokkimalla keskustelua sopivalla tavalla? Viestinnässä tulisi näkyä jonkintasoinen henkilökohtainen taso, mikä sytyttää halun osallistua keskusteluun. Tämä edellyttää vuorovaikutuksen keskeisten asioiden tuomista esiin toiminnallisuuden kautta. Menetelmän tavoitteena on herättää keskustelua, saada ihmiset reagoimaan ja hyödyntää uudenlaista viestintäosaamista. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Omiin havaintoihini perustuen alkoi ajatus- ja kehittämistyö asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta sekä taiteen hyödyntämisestä osana kehityskeskustelupakettia, jota yrityksille myin. Kuvio 8 kuvaa toiminnallista menetelmää, joka koostuu kehityskeskustelufoorumista, toiminnallisesta menetelmästä sekä asiakasrajapinnasta.



Kuvio 8. Toiminnallinen kehityskeskustelu (Katavainen 2020)

Asiantuntijatyössä keskeinen piirre on tuotettavan palvelun luovuus ja ainutlaatuisuus. Kehittämäni palvelutuote ei ole kuitenkaan ongelmanratkaisupalvelu, vaikka pohjautuu aikaisempaan havainnointiin yritys-elämässä. Ongelman poistoa on helpompi myydä yrityksille, mutta markkinat ovat näin rajoitetut. Kehityspalvelujen markkinat ovat taas markkinoinnillisesti isommat, mutta asiakas ei tiedosta tarvettaan suoraan. Asiantuntijapalvelutuote on aina myös kuvaus yhteistyöprosessista, jossa vaikuttaa palvelun tuottaja, asiakas ja mahdolliset muut tahot. Onnistunut lopputulos vaatii hyvää yhteistyötä. (Sipilä 1999, 26–31,35.)

5.2 Teoriat menetelmän taustalla

Erityyppisiä toiminnallisia menetelmiä on hyödynnetty kehityskeskusteluissa jo pidemmän aikaa kuten kävellen tehty kehityskeskustelu. Taideperustaisen toiminnan tutkimuksesta on olemassa kerättyä aineistoa ja tutkimuksia, joista tuon esiin yhden Lapin yliopiston julkaisun TAIKA-hankkeen ”Angstisen mummon potkukelkka” otsikolla oleva tutkimusartikkeli kertoo monipuolisesta tutkimuksesta, jossa kuvataan taidetyöskentelyä asiantuntijaorganisaatiossa. Hanketta rahoittavan Lapin taitelijaseuran tavoitteena oli hankkeen osalta kehittää taidetyöpajatuote, jota jatkossa voidaan tarjota erilaisille työyhteisöille. Tutkijatiimi Hiltunen ja Rantala (2013) ovat artikkelissa analysoineet taidetoiminnan aikana tapahtunutta toimintaa ja tuoneet esiin seikkoja, miten taiteen ja yhdessä tekemisen avulla käsitellään työelämän keskeisiä asioita ja ongelmia. Samalla itse osallistuessaan tutkijoina prosessiin he näkivät konkreettisesti itse, miten taide altistaa keskustelemaan uusilla tavoilla. (Hiltunen & Rantala 2013, 12–14.)

Tutkimuksessa on kerrottu menetelmän testaamisesta ryhmäkeskustelussa käytännön työelämässä. Tämän päivän projektiorganisaatiot ovat yleistyneet, mikä puoltaa ryhmäkeskusteluiden käyttöä, sillä tietotyön määrä, joka työntekijöiden pitää hallita, kasvaa koko ajan ja siksi yhteisen suunnan tulee olla kaikille selvillä. Työyhteisötaitojen kehittämiseksi ryhmäkehityskeskustelu on oiva paikka kehittämiselle.

Toiminnallisen menetelmän avulla edistetään yhteisöllistä toimintatapaa ja -johtamista, jotka heti vastaavat muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin. Ryhmäkeskustelu on tarpeellinen työkalu, mutta se ei korvaa esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua. Henkilökohtaisessa keskustelussa tulee yksilöllisesti kuulluksi ja myös yksilötasolla sitoudutaan toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Mahdollisuus itse oivaltaa ja kokea toiminnallinen menetelmä voidaan joustavasti suunnitella yrityskohtaisesti käytettäväksi joko ryhmässä tai yksilöllisesti. (Aarnikoivu 2016, 139–142.)

5.3 Logoterapeuttinen viitekehys

Logoart perustuu Viktor Franklin luoman logoterapian filosofiaan, joka on yhdistetty taideterapian tekniikkaan. Logoterapian perustaja Viktor E. Frankl (1905-1997) oli juutalainen lääkäri, joka joutui natsien vangitsemaksi ja keskitysleirille v. 1941. Selvittyään hengissä keskitysleiriltä, hän loi kokemuksiinsa perustuen, vahvan perustan logoterapian perusajatuksille, jotka ovat:

- käsitys ihmisen arvokkuudesta ja korvaamattomuudesta
- ihmisen tarpeesta löytää elämälleen tarkoitus
- vastuullisuus ja vapaus
- katseen suuntaaminen kohti tulevaisuutta.

Kolmiulotteinen ihmiskäsitys, jonka Franklin loi omien kokemusten ja ammatinsa kautta on logoterapian kantava voima ja kestänyt vuosikymmenten ajan-saatossa.

Taulukko 1. Viktor E. Frankl (Frankl 2014)

Logoterapian perustaja Viktor E. Frankl (1905-1997)
<ul style="list-style-type: none"> • Väitteli lääketieteen ja neurologian tohtoriksi 1930 • Filosofian tohtori 1949 • Neurologian ja psykiatrian klinikan johtaja Wienissä 1946-1970 • toiminut samanaikaisesti näiden tieteidenalojen professorina Wienin yliopistossa • Logoterapian professuuri Kalifornian yliopistossa • 29 kunniatohtorin arvonimeä ympäri maailmaa • Kirjoittanut 32 teosta, jotka käännetty noin 38:lle kielelle • Kirjoittanut n. 700 tieteellistä artikkelia • Luennoi aikanaan 209:ssä yliopistossa, yli 40:ssä maassa • Tunnetuin kirja: Ihmisyyden rajalla (Man's Search for Meaning)

Edelleenkin 2010-luvulla logoterapia on laajasti kasvava ilmiö ja ajankohtainen hyvinvoinnin ankkuri. Logoterapia soveltuu monille eri organisaatioille ja ammattialoille, joissa tehdään asiakastyötä. Logoterapiaa hyödynnetään paljon yritysten työyhteisövalmennuksissa ja yritysten muutostilanteissa, kun halutaan parantaa toimintakulttuuria, löytää uudenlaisia työyhteisötaitoja, luoda vastuullisuutta ja kirkasta yhteistä arvopohjaa. Frankl on ollut eurooppalaisen psykoterapian tunnetuin uudistaja ja toisinajattelija, joka halusi, että logoterapia kehittyi ajassaan. (Graber 2004, 40–41, 93–98, 140; Suomen logoterapiayhdistyksen www-sivut 2020.)

5.4 Mitä on LogoArt?

LogoArt on brasilialais-suomalaisen Marianne da Silva Pradon kehittänyt taideterapian muoto. LogoArtissa yhdistyvät Viktor E. Franklin logoterapia ja mm. Margaret Hauschkan taideterapia yhdistäen taideterapian tekniikoita ja periaatteita toisiinsa. Taideterapia on hoitamista, ja huomiota ei kiinnitetä valmiiseen lopputulokseen taiteellisina luomuksina, vaan seurataan ihmiseen liittyviä prosesseja ja muutoksia. LogoArt perustuu humanistiseen hoitofilosofiaan, jossa hoidettava hyödyntää jäljellä olevia voimia ja kykyjä ja auttaa luopumaan siitä, mitä ei ole koskaan ollut tai minkä hoidettava on menettänyt. Logoart- taideterapia menetelmien tavoitteena ei ole esittävä taide, vaan aktivoita ihmisen omat voimavarat taiteellisen toiminnan avulla. Keskeisiä työskentelytapoja ovat märkää märeille -maalaukset, savityöskentely ja muotopiirustus, jolla saavuttaa tasapainoinen olotila. (Prado 2006, 11, 14–15.)

Marianne da Silva Prado, menetelmän kehittäjä kertoo kirjassa LogoArt – taiteen avulla kohti tarkoitusta: *”Paperi on turvallinen taistelukenttä harjoitella vastustajien kanssa. Se kestää, eikä maalatessa satuteta muita. Paperilla me kohtaamme vahvat ja heikot puolemme. Voimme harjoittaa itseämme tietoisempaan suuntaan.”*

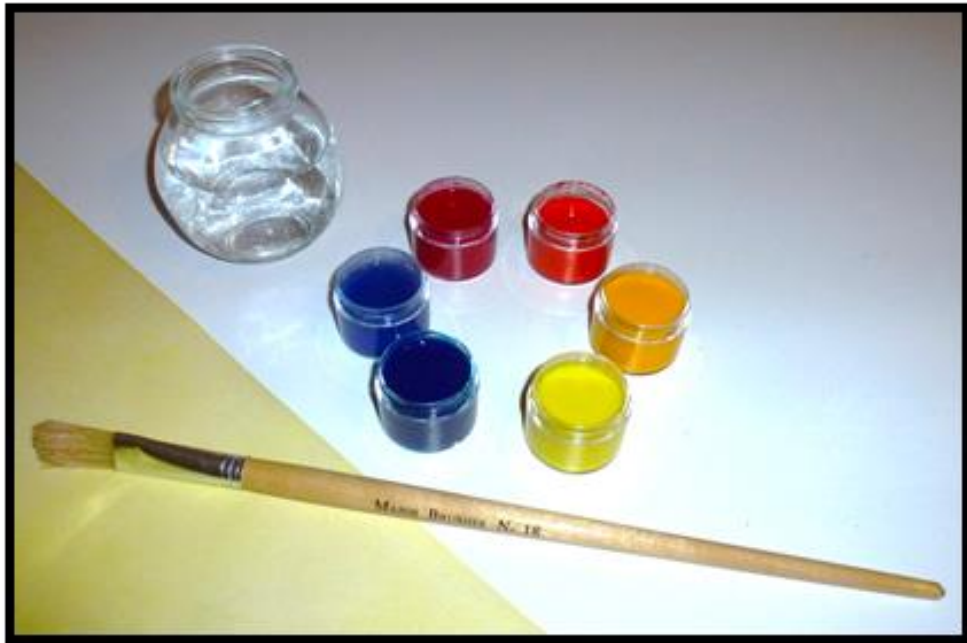
Oman kehittämistyön tuloksena syntyi kehityskeskustelutyöpaja, jota voidaan hyödyntää ryhmä- ja yksilökeskusteluissa. Toiminnallisuus taidepohjaisessa

menetelmässä helpottaa kehityskeskustelun vetäjän tilannetta luoden selkeän prosessin, kuinka keskustelu etenee esimiehen ja työntekijän välillä. Osallistuja(t) pääsevät itse tekemään harjoituksia taidemenetelmän avulla ja kaikki osallistuvat ja tulevat näin kuulluksi. Tarkoitus on antaa palautetta ja vastaanottaa sitä molemmin puolin sekä tuottaa yhdessä innovatiivisia ideoita. Yhteisen tekemisen äärellä pyritään luomaan avoin ja dialoginen keskusteluyhteys, jossa pureudutaan haluttujen teemojen äärelle. Kehitelly keskustelumenetelmä perustuu taiteen osalta *LogoArtiin eli taide- ja logoterapian yhdistävään* terapiamenetelmään. Valintaan vaikutti omat positiiviset kokemukset LogoArt-taideterapiasta. Kehittämäni keskustelumenetelmä *ei ole taideterapiaa*, vaan taide terapeuttisena elementtinä on tuotu mukaan aktivoimaan keskustelua, ei-taiteellista toimintaa.

5.5 Maalaamisen merkitys toiminnallisessa menetelmässä

Maalaustaiteen vaikutus on väreissä ja niiden merkitys on yleensä syvempi kuin kuvien. Maalausterapiassa maalataan tasapainoa syventymällä väreihin ja ottamalla niihin etäisyyttä. Ihmisen voimat vahvistuvat tasapainotilojen kokemuksen myötä, ja ratkaisujen tekeminen helpottuu, koska maalaamisessa niitä on tehtävä koko ajan. Tätä kautta syntyvät myös oivallukset omien tekemisten ja tottumusten muuttamiseen. Työskennellessä oman tekemisen tulkitijana toimii LogoArt maalaamisessa ihminen itse, sillä vain tekijä itse voi tietää, mitä jokin väri tai kuva hänelle merkitsee. Ohjaaja rooli on ohjata toimintaa prosessina eteenpäin. LogoArt pohjautuu tasavertaisesti sekä taide- että logoterapiaan. LogoArt maalamisessa käytetään kuutta väriä, kaksi keltaista, punaista ja sinistä väriä, joilla pystyy luomaan hyvin murrettuja sävyjä. (Prado 2006, 9–11, 77–78.) Lisäksi tarvitaan seuraavia välineitä, jotka ovat;

- vahva akvarellipaperi, koko A3 tai A2 (150 grammaa Steiner)
- sianharjasivellin n. 2cm levyinen ja sieni paperin kostutusta varten
- akvarelli- tai vesivärejä, värejä, joihin voi lisätä vettä
- jokaiselle värille oma kuppi ja vesiastia



Kuva 1. Välineet maalaamiseen (Katavainen 2019)

Kehityskeskustelussa ohjaajana on esimiestaho tai ulkopuolinen asiantuntija. Toiminnallisessa kehityskeskustelun maalaushetkessä riittää väreinä yksi punainen, yksi sininen ja yksi keltainen, joilla saadaan tarvittavia sävyjä aikaiseksi.

6 TOIMINNALLINEN KEHITYSKESKUSTELU

6.1 Sanaton viestintä

Kehityskeskustelussa tuetaan työntekijän ammatillisuutta ja kehitetään sitä toiminnallisuuden avulla. Menetelmän keskiössä on aina yksilö, olipa kyse sitten yksilö- tai ryhmäkehityskeskustelusta. Menetelmän ihmislähtöinen ja tulevaisuuden mahdollisuudet huomioiva lähestymistapa auttaa kehittämään luovaa viestintää, joka on henkilökohtaista ja persoonallista. Maalaamisen tavoitteena on voimaannuttaa ja vapauttaa luovuutta eri aisteja käyttämällä. Sanattomalla eli nonverbaalisella viestinnällä on valtaisa vaikutus vuorovaikutukseen ja keskustelun onnistumiseen. Se, mitä keskustelija ei mahdollisesti pysty tai halua

sanoa ääneen, sen voi ilmaista maalaten, värejä ja kuvia käyttämällä. Ideana maalaamisessa on vaikuttaa tunteen ja järjen kautta yhteiseen vuorovaikutukseen. Työntekijät haluavat vaihtaa omia mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja kollegoiden ja esimiesten kanssa. Menetelmää hyödyntämällä saadaan aikaan luovia keskustelutilaisuuksia, joissa jaetaan yhteisiä kokemuksia, vahvistetaan omia näkemyksiä ja opitaan uutta. Asioiden kärjistäminen ja vastakohdian esittäminen on otettavissa mukaan kehityskeskusteluun maalaamisen avulla lempeästi asiaa lähestyen. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira- Jokinen 2013, 64–71, Pirinen 2014.)

6.2 Kehityskeskustelutyöpaja

Yhdessä tekeminen kehityskeskustelussa on samalla kokemuksellinen oppimisprosessi, jossa esimies ja työntekijä oppivat toisistaan, ja vuorovaikutuksen lukutaito kasvaa. Toiminnallinen keskustelu auttaa esimiehestä ja työntekijää reflektoimaan yhdessä todellisuutta. Näin saadaan aikaan hedelmällistä keskinäistä vuoropuhelua, jossa on mahdollista ilmaista itseään verbaalisti ja non-verbaalisti, ymmärtää ja tulla ymmärretyksi, kuunnella ja tulla kuulluksi. Usein perinteisen keskustelun pohjana käytetään kysymyslomaketta, jonka täyttämällä ennakoon keskustelijat voivat miettiä näkemyksiään kehityskeskustelussa käytävistä aiheista. Paras tapa on palauttaa lomake ennen keskustelua esimiehelle, jotta keskustelun alussa asiaan pääsy on näin helpompaa (Puroila 2010, 121, 134–135.)

Toiminnallisen menetelmän käyttö ja sen aikana esitettävät kysymykset eivät poissulje lomakkeen käyttöä, vaan päinvastoin. Maalaamisen kautta saadaan lisää syvyyttä kysymyksiin, joita keskustelulomakkeen avulla käydään läpi. Maalaustekniikan käyttäminen keskusteluissa ei vaadi kuvataiteellista osaamista, pelkkä läsnäolo riittää. Se antaa työntekijälle mahdollisuuden ilmaista itseään luovasti. Se auttaa tuomaan esille rohkeammin kehittämis- ja osaamistarpeita sekä käsittelemään työvihiytyvyyteen ja ilmapiiriin liittyviä tekijöitä. Ennen toiminnallisen menetelmän aloitusta, on huomiota kiinnitettävä esimiestä sillä riittävän ajan varaamiseen, sillä yleensä keskustelu kestää noin tunnin

kahteen. Toiminnallisen menetelmän läpi käymiseen on lisäresursoitava aikaa, joko sitä lisäten tai olemassa olevaa aikaa jakaen.

Kaikkien keskustelussa käytävien tavoitteiden ei tarvitse sisältyä yhteen keskusteluun, joten kehityskeskustelun käyminen organisaation rytmin mukaisesti voi sisältää kaksi eri keskustelua, joissa toisen painopiste on taloudellisissa tavoitteissa ja työn tuloksien analysoinnissa sekä toinen painottuu enemmän työyhteisön ja työympäristön arviointiin. Tähän toiseen keskusteluosioon sopii luontaisesti mukaan toiminnallinen menetelmä, sillä keskustelussa tarkastellaan yksilön työroolin ja tehtäväkuvan kehittymistä sekä esille voidaan ottaa työilmapiirin parantaminen sekä molemminpuolinen palautteenanto. Keskustelut muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Alla olevassa kuviossa 9 esitellään keskustelua kokonaisuutena, jossa huomioidaan eri painopisteet keskustelussa. (Joki 2018, 131–137.)



Kuvio 9. Kehityskeskustelun painopisteet (Katavainen 2020)

Toiminnallisessa keskustelussa, joka tapahtuu maalaamisen kautta, on monia tarkoituksia. Yksi tärkeimmistä on edistää luottamuksen ja avoimuuden ilma-
piiriä, joka edellyttää molemminpuolista rehellisyyttä, kunnioitusta ja mielipi-
teen vapautta. Keskustelun tavoitteiden tulee olla selkeät ja mahdollisuus mo-
lemminpuoliseen palautteeseen olemassa koko keskustelun ajan. Koska

kokonaiskeskustelussa esimies arvioi työntekijän tuloksia ja suoriutumista, auttaa toiminnallinen menetelmä tarkastelemaan syvällisemmin yhdessä työntekijän toiveita ja motivaatiotekijöitä sekä odotuksia omaa tekemistä ajatellen. Näitä maalaamisen avulla esiin tulevia asioita voidaan peilata suoraan työpäivän asettamiin tavoitteisiin ja organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin.

6.3 Esimiehen valmentaminen toiminnallisen menetelmän käyttöön

Tutkittavaa menetelmää ei ole testattu vielä laajemmin työelämässä, joten sen opettaminen osaksi yrityksen kehityskeskustelu käytäntöä, vaatii aina yhteistyötä yrityksen henkilöstöasiantuntijan tai johdon kanssa. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus menetelmän osalta hoidetaan keskitetysti keskusteluista vastuussa olevan tahon kanssa. Usein yrityksissä henkilöstöasiantuntija ja esimies tekevät yhteistyötä esimerkiksi kehityskeskustelulomakkeen luomisessa ja ohjeistusten laadinnassa. Yhdessä esimiehen kanssa henkilöstöasiantuntija luo sopivan toimintatavan ja aikasyklin keskustelujen pitämiselle ja arvioivat yhteistyössä, onko sovittu seuranta riittävällä tasolla. Aivan *vastavalla tasolla* on sovittava asioista toiminnallisen menetelmän osalta, osallistujille kerrotaan ennen aloittamista, mikä menetelmä on ja mihin sillä pyritään.

6.4 Maalausprosessin ohjaaminen kysymysten avulla

Maalaamisen alussa otetaan esille aihe(et), joita halutaan käsitellä. Aiheen käsittely tapahtuu kysymysten kautta. Toiminnallisen menetelmän kysymykset tukevat kokonaisuutta ja syventävät vuorovaikutusta. Maalaamisen avulla kehityskeskustelussa pyritään herättämään työntekijä huomaamaan sisäiset voimavaransa, sillä oman luovuuden löytäminen maalaamisen kautta on monelle hyvinvointia lisäävä tekijä. Märälle paperille maalaaminen vapauttaa värin käyttöä, jota voi lisätä tai vähentää oman näkemyksen mukaisesti, näin saadaan esimerkiksi kokemus omien sisäisten ominaisuuksien vahvistamisesta. Keskustelun alussa tyhjä paperi on lähtötilanne, josta lähdetään kysymystä maalaamaan eli asioita käsittelemään, ilman sanoja. Maalaamisprosessille tulee antaa aikaa ja välillä on hyvä pysähtyä maalaamisesta syntyvien asioiden

äärelle. Työntekijä prosessoi ja tekee mielessään ratkaisuja koko maalaamisen ajan.

Menetelmän hyödyntämisellä tähdätään mahdollisiin kehityskeskusteluihin liittyvien ennakkoluulojen poistamiseen, ei niiden lisäämiseen, siksi valmistautuminen toiminalliseen osuuteen on tehtävä suunnitellusti. Menetelmän käyttö saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa tai turhaa hämmennystä, joten toiminnallisen menetelmän *painottaminen* tärkeänä yhteistyötä edistävänä välineenä kuuluu esimiehen tehtäviin. Se tulee tehdä osana työntekijöiden perehdyttämistä keskusteluun, jossa esimies mm. esittelee ennakkoon täytettävää kehityskeskustelulomaketta.

Kysymykset riippuvat kehityskeskustelun tavoitteista ja niiden tulee olla selkeästi muotoiltuja, kartoittaen esille haluttuja aihealueita, jotka liittyvät mm. henkilön työpanokseen, suoriutumiseen, työympäristöön, työyhteisöön ja työilmapiiiriin. Esimiehen tehtävänä on motivoida työntekijä pohtimaan alussa esitetyjä kysymyksiä ja ohjata kysymysten avulla maalaamisen äärelle, toteuttamaan itsenäisesti luovaa ajattelutyötä. Kysymykset eivät koskaan johdattele, sillä tarkoituksena on luoda vapaa suoriutuspaineista vapaa maalaamisen tila, jossa ei ole oikeaa tai väärää vastausta. (Joki 2018, 133–134; Prado 2006, 79–80.)

Esimerkkejä ohjaustilanteessa *käytetyistä kysymyksistä* ja kursivoidulla mahdolliset tarkennukset kysymyksen tueksi:

1. Maalaa paperille, millainen työpäiväsi normaalisti on?
2. Määritä eri väreillä maalaukseen: 1 väri per kysymys
 - miten kuvaisit väreillä ura- ja kehittymismahdollisuuksiasi?
 - miten kuvaat suoriutumistasi asetettuihin tavoitteisiin nähden?
 - miten työtehtäväsi motivoi sinua?

**Voit vahvistaa väriä haluamastasi kohtaa tai ohentaa väriä halutessasi*

3. Maalaa tuntemasi työilmapiiiri käyttäen kaikkia värejä, kun työ on valmis lisää itsesi maalaukseen haluamaasi kohtaan keltaisella väripisteellä.

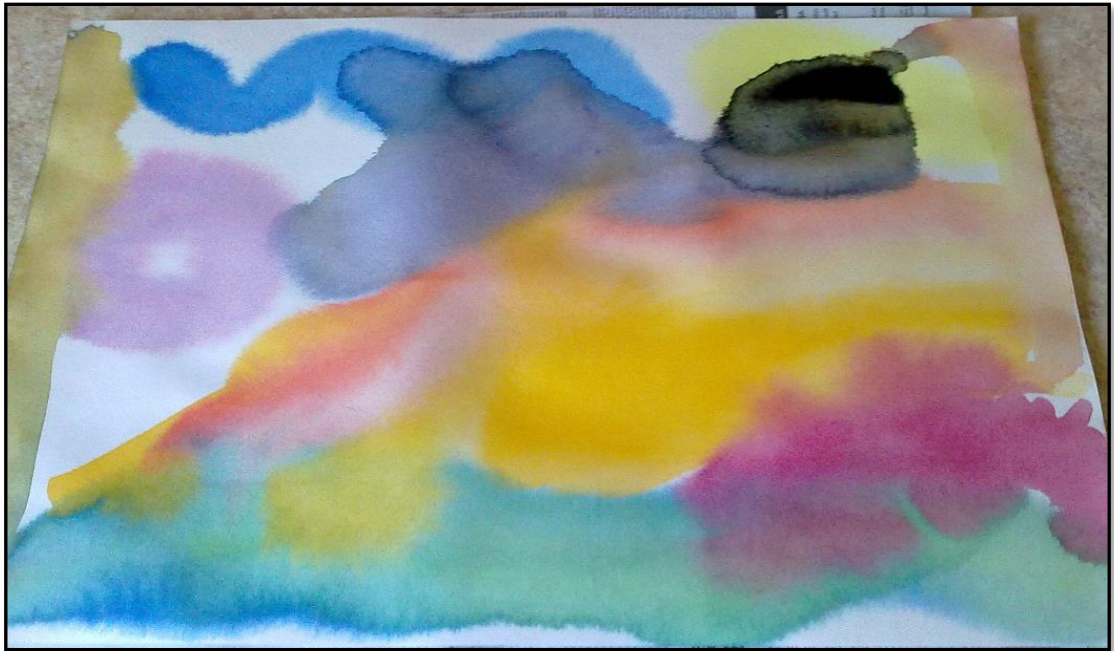
4. Miten jaksat työssäsi, paljonko sinulla on voimavaroja selviytyä työstäsi tällä hetkellä? Toinen väri edustaa voimavarojen määrää.
5. Maalaa palaute esimiehellesi: Mitä haluat hänelle kertoa?

Maalausession jälkeen käsitellään työstä syntyneitä ajatuksia, ideoita, ongelmia, mitä tahansa esiin tulevia alkuperäisiin kysymyksiin liittyviä asioita yhdessä läpi. Esimies ei vastaa työntekijän puolesta tai oleta asioita, mitä maalaus edustaa tai millaisen vastauksen sen esitettyihin kysymyksiin antaa. Esimies voi korkeintaan esittää kysymyksiä ja tarkentaa kuulemaansa. Näin saavutetaan oikeudenmukainen lopputulos, sillä esimerkiksi sama maalattu vihreä väri voi merkitä kahdelle eri ihmiselle täysin päinvastaisia asioita, ja sama pätee kuvaan. Oikeus tulkintaan on ainoastaan tekijällä eli työntekijä saa vapaasti kertoa, mitä maalaustyöllään haluaa kertoa. (Prado 2006, 83–86).

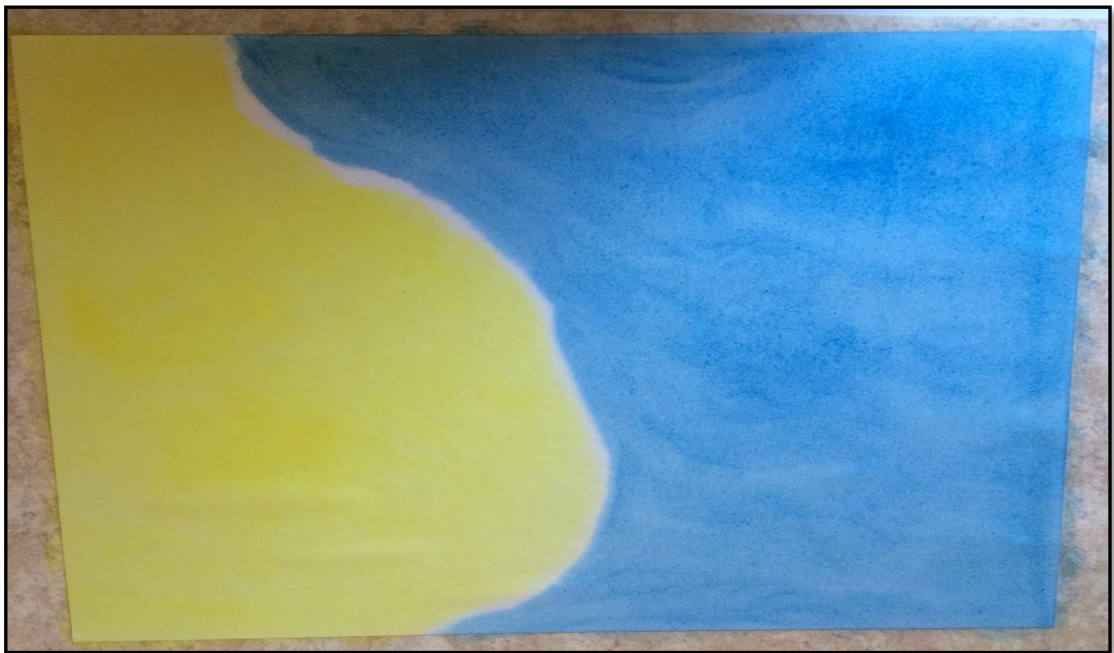
6.5 Menetelmän testaaminen työelämässä

Turvallisuusalan yrityksen toimitusjohtaja tilasi toiminnallisen kehityskeskustelupaketin yrityksensä operatiiviselle johdolle vuonna 2019. Toimitusjohtaja on perinteisesti pitänyt keskustelut esimiestimmille, joka koostuu kuudesta miespuolisesta esimiehestä ja tiimin naispuolisesta sihteeristä. Esimiehillä ei ole suoria alaisia, koska kyse on henkilöstövuokrausyhtiöstä. Yrityksessä vuorovaikutuksen laatu oli huono ja heijastui suoraan työssä suoriutumiseen. Toiminnallisen menetelmän testaus tehtiin ryhmäkeskustelussa, jolloin kaikilla oli sama mahdollisuus osallistua keskusteluun yhtä aikaa. Tavoitteena oli päästä operatiivisen johdon rutinoitujen roolien äärelle, saada kaikkien osallistujien ääni kuuluville ja luoda dialogisuutta vuorovaikutukseen voimavarakeskeistä osallistavaa menetelmää hyödyntäen.

Alla olevissa valokuvissa, näkyy selvästi eroavaisuuksia, kuinka maalaamisen kautta vastataan samaan kummallekin maalaajalle esitettyyn kysymykseen; *Miten koet suoriutuvasi työstäsi tällä hetkellä?*



Kuva 2. Sihteerin maalaus (Katavainen 2020)



Kuva 3. Esimiehen maalaus (Katavainen 2020)

Maalaamisen jälkeen yhteiskeskustelussa sihteeri (kuvan 2 maalaaja) rohkais-
tui kertomaan kuvasta, kuinka on maalannut paperille digitaaliset haasteet
työssään. Vanhempi naishenkilö koki, että ei pysy enää digitaidoillaan mukana
nopearytmisessä työssään. Kuvassa on musta kohta, jolla hän halusi tuoda
esiin hiljaa syntyneen uupumuksen osana ongelmaa. Sihteeriä helpotti käsi-
tellä itselle muodostunutta ongelmaa visuaalisesti ja tehdä ajatukset sanoiksi

väreillä ensin maalaukseen, ei suoraan puhumalla. Sihteerin yksilölliseen suunnitelmaan dokumentoitiin tieto ja sovittiin lisäresursseista. Ne olivat tuki-palveluita, lähitukea lähimmältä esimieheltä ja opetusta digiasioihin liittyen.

Operatiivisen tason esimies (kuvan 3 maalaaja) puolestaan halusi kertoa kuvalla kokemastaan epäoikeudenmukaisuudesta. Nuori esimies oli ollut talossa pari vuotta ja koki, ettei toimitusjohtaja ottanut vastaan uusia kehitysideoita, joita varten hänet oli taloon alun perin palkattu. Mies tuo väreillä ja jyrkällä rajauksella esiin turhautumisensa omaa esimiestään kohtaan. Sininen väri on työssä hallitsevampi, joka kuvaa esimiestä ja keltainen on esimies itse, joka haluaa saada selkeämpää palautetta omasta työstään ja sen tavoitteista. Ryhmäkeskustelussa maalaamisen jälkeen, kun jokainen sai kertoa omasta maalaamastaan kuvasta, esimies kertoi, että ilman maalaamista ja rakentavaa keskustelua, hän ei olisi koskaan tuonut esille turhautumistaan näin avoimesti. Hän oli alkanut miettiä myös työpaikan vaihtoa, vaikka työyhteisö oli mukava. Tieto tuli todellisena superyllätyksenä toimitusjohtajalle, joka otti siitä heti kopin. Yksilöllinen kehityskeskustelu sovittiin heti jatkoksi, jossa yhteistyössä alettiin pohtia työn kuvaan liittyviä uudistuksia.

Autio (2011) toteaa, että ammatillinen pätevyityminen kehittyy kasvokkain kohtaamisen ja keskustelevan tekemisen avulla. Esimiehen ja työntekijän välille syntyy tätä kautta voimaannuttavaa dialogia, joka puolestaan edistää vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Ryhmädynamiikka vahvistuu, kun lähestymistapa on ratkaisukeskeinen ja voimavaralähtöinen. Muutos keskustelukulttuurissa tarkoittaa muutosten tekemistä niin johtamisessa kuin johdettavassa, kummankin pitää hyväksyä toiminnallisuus, sillä luottamusta ei voi pakottaa tapahtumaan keskusteluprossia kohtaan, vaan se pitää ansaita. (Autio, Juuti & Wink 2011, 45, 58,59,69.)

Lopputuloksena ryhmätyöpajassa oli onnistunut, koska kaikki halusivat osallistua toiminnallisen menetelmän kokeiluun. Useamman henkilön pitkä yhteinen työhistoria edisti dialogia yhteisessä jälkikeskustelussa, jossa jokainen maalaaja sai itse ilmaista, mitä halusi työllään kertoa kysymykseen liittyen. Toiminnallisuuden tuloksena hyvinkin erilaiset työt, joiden läpikäyminen antoi aivan

uudenlaista tietoa esimiehelle. Menetelmän avulla saatiin esille ryhmän ja yksilöiden osaamisalueita sekä vahvuuksia, näin ylläpitäen yhteisiä kehittämistavoitteita organisaation ja työyhteisön tasolla. Entinen tapa eli kerran vuodessa käyty, suoritukseen keskittyvä keskustelu ei enää vastannut yrityksen johtamisen tavoitteita. Toiminnallisuuden teho yllätti toimitusjohtajan ja hän teki muutoksia omaan johtamiskäytäntöön. Kerran vuodessa tehtävästä kehityskeskustelusta luovuttiin ja tilalle tuli vuosikelloon sidottu tapa pitää keskusteluja, jossa keskusteluja rytmitettiin useampia eri kuukausille kalenterivuoden aikana. Samalla aikaan saatiin haluttua tuloksellista ja työhyvinvointia lisäävää johtamista. Kehityskeskusteluista poimittu tieto, piti saada koottua yhteiseksi kasvuprosessiksi, joten saavutettujen tulosten pohjalle oli hyvä rakentaa ryhmäkehityskeskustelun jälkeistä yksilökeskustelua.

Esimiestyön rooli on työyhteisön ryhmäkehityskeskusteluissa haasteellinen, kuinka luoda toimiva keskustelukulttuuri, joka tuottaa työniloa, uudenlaisia ideoita ja työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 161–162). Toiminnallisuuden lisääminen osaksi kehityskeskustelua on huomioitava ajankäytössä. Normaalisti kehityskeskustelu kestää n. 1,5 tuntia, joten maalaamiseen tarvittava aika on välillä 15–30 minuuttia. Ajanhallinnasta vastaa esimies. Menetelmään liittyvistä yksityiskohdista kuten ajankäytöstä maalaamisen suhteen voidaan päättää yrityskohtaisesti, koska jokainen yritys toimii omalla keskustelusyklillä. Maalauksia voidaan halutessa hyödyntää myös tulevilla kehityskeskusteluissa tukemaan keskustelua esimerkiksi siitä, mikä on muuttunut viimeisestä kehityskeskustelusta tähän hetkeen.

Toiminnallinen menetelmän käyttöä on helppo soveltaa osaksi kehityskeskustelua, sillä valmista toimintakaavaa ei ole olemassa. Tavoitteena onkin lähteä rohkeasti uudistamaan yrityksen keskustelukulttuuria ja toiminnallinen menetelmä on yksi mahdollisuus testata erilaista tapaa lähestyä kehityskeskustelun sisältöä. Kokeileminen ei maksa mitään ja voi tuoda mukanaan paljon hyödyllistä tietoa ja uusia ideoita jatkokehittää yrityksen kehityskeskustelukäytäntöä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa saatiin esille tietoa, kuinka toiminnallista menetelmää hyödyntämällä saadaan lisää vaikuttavuutta kehityskeskusteluun. Johtopäätöksenä tutkimuksesta ilmenee, että taidemenetelmän käyttö nostaa huomattavasti kohtaamisen laatutasoa keskustelutilanteessa esimiehen ja alaisen välillä, mikä on yhteinen vuorovaikutteinen kasvuprosessi. Toiminnallista menetelmän käyttö työelämässä osoittaa uusien mahdollisuuksien tuovan lisäarvoa keskusteluun. Sen avulla esimies ja työntekijä rakentavat ammatillista vuorovaikutusprossia, jossa esimieskeskeisyys vähenee, samoin kuin keskustelun suorituksellinen luonne. Menetelmän avulla saadaan keskustelussa ohjatusti esille paremmin työntekijän näkökulma ja keskustelu on yhteisvastuuta antava.

Tutkimuksen vieminen askeleen pidemmälle johtaa ehdotukseen, että kehityskeskusteluja käytäisiin yrityksen omassa rytmissä, sillä näin ne vastaisivat paremmin työelämän tarpeisiin. Näkemysten aktiivinen vaihto osana keskusteluja siinä rytmissä, missä yritys muutenkin toimii luo uusia mahdollisuuksia myös toiminnallisen menetelmän jatkokehittämiselle.

Tulevaisuudessa näen mahdollisuuksia menetelmän hyödyntämiselle yritysten lisäksi oppilaitosten ja koulujen tarpeisiin, jossa tasavertaisia kumppaneita ovat oppilaitos, opiskelija ja työelämä. Näen menetelmän *innovatiivisena opetus- ja oppimismenetelmänä*, joka tarjoaa oppijalle työelämään sovellettavaa tutkimustietoa.

Menetelmän kehityskaaressa tarvitaan luovuutta, epävarmuuden sietokykyä ja asiakaslähtöistä ajattelua, jotta kehitetty menetelmä pystyy vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeisiin. Kehityskeskusteluihin panostamalla, vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välillä on jatkuvaa keskustelua myös arjessa ja keskustelut toimivat osana kokonaisvaltaista osaamisen kehittämistä yrityksessä, jossa tulevaisuuden suunta on yhdessä eteenpäin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro. Viitattu 27.4.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.99993506605968>

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin Kamari. Viitattu 6.4.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991051726605968>

Aarnikoivu, H. 2016, Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu, Helsingin seudun kauppakamari, Edita Prima 2010. Viitattu 31.3.2020. <https://kauppakamaritieto.fi>.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2. p. Helsinki: JTO. Viitattu 24.4.2020.

Frankl, V. E., Nurmela, R. 2014. Oleminen ja tarkoitus. 2. korjattu p. Turku: Suomen logoterapiayhdistys ry.

Hiltunen, M. & Rantala, P. 2013. Angstisen mummon potkukelkasta keskinäisen kehumisen klubiin. Taidetyöskentelyä asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa S, Jansson & P. Rantala (toim.) Taiteesta toiseen: Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 11–36.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki: Työyhteisön viestintä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen. 3.4- uud.p. Helsinki: Edita

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 5.5.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lilukka.samk.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:7\(\(20\)JOHTAJIEN\(\(20\)N\(\(c4\)KEMYKSET\(\(20\)VUOROVAIKUTUKSESTA\(\(20\)TY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(c4\)N\(\(20\)\(:DIGITAALISUUS\(\(20\)OSANA\(\(20\)VUOROVAIKUTUSTA](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lilukka.samk.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:7((20)JOHTAJIEN((20)N((c4)KEMYKSET((20)VUOROVAIKUTUKSESTA((20)TY((d6)SS((c4)((c4)N((20)(:DIGITAALISUUS((20)OSANA((20)VUOROVAIKUTUSTA)

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 6.5.2020. <https://kauppakamaritieto-fi.lilukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katavainen, M. 2019. Havainnointipäiväkirja: Toiminnallinen menetelmä osana kehityskeskustelua liiketoimintaympäristössä.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 7.5.2020. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011>

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.5.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:6\(\(20\)Ty\(\(f6\)kulttuurin\(\(20\)uudistuminen\(\(20\)on\(\(20\)systeeminen\(\(20\)muutos/piste:t25](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:6((20)Ty((f6)kulttuurin((20)uudistuminen((20)on((20)systeeminen((20)muutos/piste:t25)

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Prado, M. S. & Pystynen, L. 2006. LogoArt. Taiteen avulla kohti tarkoitusta. Kuusamo: Koillismaan Kirjapaino Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum. Viitattu 6.5.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAX-BBXAUCGBJXAB#kohta:MUUTOSVIESTINT\(\(c4\)\(\(20\)\(:Muutosviestint\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)luovasti\(\(20\)ja\(\(20\)osallistaen\(\(20\)/piste:b2030](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAX-BBXAUCGBJXAB#kohta:MUUTOSVIESTINT((c4)((20)(:Muutosviestint((e4)((e4)((20)luovasti((20)ja((20)osallistaen((20)/piste:b2030)

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki: Juvenes Print. Viitattu 24.4.2020. www.ttl.fi

Puroila, A-M. 2010. Vuorovaikutuksen lukutaito. Teoksessa J. Hurtig, M. Laitinen & K. Uljas-Rautio (toim.) Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 121–148.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. uud. p. Helsinki: WSOY.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media. Viitattu 5.4.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991129916605968>

Suomen logoterapiainstituutin www - sivut. 2020. Viitattu 7.5.2020. <http://logoterapia.fi/cmsms/index.php?page=viktor-e-frankl>